



**HAL**  
open science

## Diriger une grande entreprise française au XXe siècle : modes de gouvernance, trajectoires et recrutement

Hervé Joly

► **To cite this version:**

Hervé Joly. Diriger une grande entreprise française au XXe siècle : modes de gouvernance, trajectoires et recrutement. Histoire. Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS), 2008. tel-00343525

**HAL Id: tel-00343525**

**<https://theses.hal.science/tel-00343525>**

Submitted on 1 Dec 2008

**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.

**Hervé JOLY**

**Diriger une grande entreprise française  
au XX<sup>e</sup> siècle :  
modes de gouvernance, trajectoires et recrutement**

**Mémoire inédit présenté  
pour l'habilitation à diriger des recherches  
Vol. 1**

**Jury :**

**Dominique BARJOT, professeur d'histoire contemporaine à l'université Paris-Sorbonne  
Paris IV**

**Christophe CHARLE, professeur d'histoire contemporaine à l'université Paris 1  
Panthéon-Sorbonne, membre de l'Institut universitaire de France**

**Jean-Claude DAUMAS, professeur d'histoire contemporaine à l'université de Franche-  
Comté, membre de l'Institut universitaire de France**

**Patrick FRIDENSON, directeur d'études à l'EHESS (garant)**

**Yves GRAFMEYER, professeur émérite de sociologie à l'université Lumière Lyon 2**

**André GRELON, directeur d'études à l'EHESS**

**Michel MARGAIRAZ, professeur d'histoire contemporaine à l'université Paris 8  
Vincennes–Saint-Denis**

**École des Hautes études en sciences sociales**

**29 novembre 2008**

## Sommaire

Remerciements	2
<b>Introduction générale</b>	3
<b>I<sup>ère</sup> partie : Modes de gouvernance de la grande entreprise</b>	19
Chapitre I : La concentration des fonctions dirigeantes dans la grande entreprise entre flou législatif et variétés des pratiques	21
Chapitre II : Le poids important de l'héritage économique dans la dévolution des fonctions dirigeantes : une redéfinition élargie de l'entreprise familiale	63
Chapitre III : Conditions d'accès, d'exercice et de sortie des fonctions dirigeantes	181
<b>II<sup>e</sup> partie : Trajectoires et recrutement des dirigeants de la grande entreprise</b>	251
Chapitre IV : La fermeture scolaire du recrutement des dirigeants	253
Chapitre V : Le poids des grands corps : ingénieurs d'État vs. ingénieurs civils	349
Chapitre VI : Reproduction, reconversions et ascensions sociales chez les managers	477
<b>Conclusion générale</b>	509
<b>Annexes</b>	525
I <sup>ère</sup> partie : Tableaux et listes d'entreprises	527
II <sup>e</sup> partie : Liste des 194 titulaires de fonctions dirigeantes du corpus étudié	551
III <sup>e</sup> partie : Généalogies familiales	571
IV <sup>e</sup> partie : Sources	647
V <sup>e</sup> partie : Bibliographie	671

## Remerciements

Ce mémoire est l'aboutissement de recherches accumulées, depuis le mémoire de DEA, pendant près de vingt ans, même si son élaboration effective s'est concentrée dans les trois dernières années. Je risquerais donc d'oublier trop de monde à tenter d'énumérer tou(te)s ce(les)ux qui m'ont conseillé, aidé, soutenu et supporté pour cette entreprise. Merci simplement au CNRS d'exister et de m'offrir depuis 14 ans les meilleures conditions de travail, à Lyon (Maison Rhône-Alpes des sciences de l'homme puis Institut des sciences de l'homme, université Lumière Lyon 2) dans les cadres successifs des unités mixtes de recherche (UMR) Centre Pierre Léon d'histoire économique et sociale, dirigé par Serge Chassagne, et, depuis 2003, Laboratoire de recherche historique Rhône-Alpes (LARHRA), dirigé par Jean-Luc Pinol. Les diverses institutions auxquelles je suis redevable pour les archives sont recensées dans l'annexe des sources. Je me contente, parmi d'autres, de mettre en exergue ici les accueils compétents et chaleureux prodigués par Françoise Bosman (Centre devenu Archives nationales du monde du travail à Roubaix), Roger Nougaret (Archives historiques du Crédit lyonnais, puis du groupe Crédit agricole SA à Paris) et Ivan Grinberg (Institut pour l'histoire de l'aluminium à Gennevilliers) et leurs équipes, des institutions auxquelles il faut, dans l'intérêt de la recherche historique, souhaiter longue vie. Les bibliothèques utilisées sont trop nombreuses pour être citées. Les progrès considérables réalisés ces dernières années en matière de catalogage informatique collectif constituent un outil précieux, surtout à Lyon, après la perte dramatique par incendie criminel d'une grande partie des fonds contemporains de la bibliothèque interuniversitaire de lettres et de sciences humaines en 1999. Ils m'ont permis de regretter un peu moins la richesse des bibliothèques allemandes. D'autres contributions particulières, comme celle si généreuse de Nathalie Carré de Malberg pour les inspecteurs des Finances, sont créditées en note dans les passages concernés.

Merci à mes lecteurs attentifs, Serge Chassagne, Danièle Fraboulet et, pour les généalogies, Thierry Jacob. Un grand merci enfin à Patrick Fridenson, mon « garant », un titre bien modeste au regard de tout ce que ce travail lui doit, pour son ouverture intellectuelle, sa rigueur scientifique et sa culture historiographique remarquables. Les lacunes ou erreurs de ce travail restent bien sûr de mon seul fait.

## Introduction générale

La question du recrutement des dirigeants des grandes entreprises françaises au XX<sup>e</sup> siècle n'a-t-elle pas déjà, dans ses variables sociales (origines familiales), scolaires (formation) et professionnelles (type de carrière), été largement traitée ? Des sociologues comme Pierre Bourdieu<sup>1</sup> ou Pierre Birnbaum<sup>2</sup> dans les années 1970, et surtout plus récemment comme Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mouro<sup>3</sup> n'ont-ils pas déjà dégagé les principales tendances : poids de l'héritage social, élitisme scolaire et importance de la filière étatique ? Ces travaux présentent cependant des limites importantes dans leur approche<sup>4</sup>. Pierre Bourdieu a ainsi centré toute sa démonstration autour de la thèse d'une reproduction sociale au sens large. Toute distinction entre patrons héritiers du capital économique *stricto sensu* et managers est ainsi récusée au profit d'un concept très vaste d'« héritiers ». Celui-ci, repris récemment dans un essai à succès par l'économiste Thomas Philippon<sup>5</sup>, engloberait également tous ceux qui ne devraient pas leur réussite à leurs seuls mérites professionnels, mais seraient redevables aussi bien à des origines sociales privilégiées (« classe dominante »)

---

<sup>1</sup> Pierre BOURDIEU (avec Monique de SAINT MARTIN), « Le Patronat », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 20/21, 1978, p. 3-82 ; article partiellement repris sans actualisation dans P. BOURDIEU (dir.), *La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Minuit, 1989, chapitre II « Écoles du pouvoir et pouvoir sur l'économie », p. 428-529. Il faut signaler aussi les travaux pionniers antérieurs de Nicole DELEFORTRIE-SOUBEYROUX sur *Les Dirigeants de l'industrie française*, Paris, A. Colin, 1961, qui fournit des données statistiques très riches malheureusement peu exploitables en raison de la composition très confuse du corpus, et du sociologue Dominique MONJARDET sur les PDG des 100 premières entreprises françaises, « Carrière des dirigeants et contrôle de l'entreprise », *Sociologie du travail*, vol. 13, 1972, n° 2, p. 131-144.

<sup>2</sup> Pierre BIRNBAUM (avec Charles BARUCQ, Michel BELLAICHE, Alain MARIÉ), *La Classe dirigeante française. Dissociation, interpénétration, intégration*, Paris, PUF, 1978, qui consacre d'importants développements aux dirigeants du secteur privé.

<sup>3</sup> Michel BAUER (avec Bénédicte BERTIN-MOUROT), *Les 200. Comment devient-on un grand patron ?*, Paris, Le Seuil, 1987 et les nombreuses études ultérieures menées dans le cadre de l'Observatoire des dirigeants, regroupées en partie dans *Radiographie des grands patrons français. Les conditions d'accès au pouvoir*, Paris, L'Harmattan, 1997. La récente étude comparative de trois historiens d'entreprise britannique, à partir de données de 1998, contribue à nuancer la tendance générale à la reproduction, en soulignant qu'elle n'exclut pas des possibilités de mobilités ascendantes à partir des catégories inférieures, notamment de la petite bourgeoisie (« lower middle class ») ; Mairi MACLEAN, Charles HARVEY, Jon PRESS, *Business Elites and Corporate Governance in France and the UK*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2006, ici p. 92.

<sup>4</sup> Pour une confrontation étoffée des limites et des contradictions de ces travaux, voir Hervé JOLY, « Les études sur le recrutement du patronat : une tentative de bilan critique », *Sociétés contemporaines*, n° 68, 2007, p. 133-154.

<sup>5</sup> Thomas PHILIPPON, *Le Capitalisme d'héritiers : la crise française du travail*, Paris, Le Seuil, 2007.

qu'à, dans une imbrication étroite, des titres scolaires rares. L'article cosigné avec Monique de Saint Martin, brillant et convaincant dans sa démonstration, repose cependant, quand on y regarde de plus près, sur une analyse empirique assez contestable. Certaines données manquent, la classe dominante est définie de façon très extensive – toutes les origines sociales qui ne relèvent pas des classes populaires ou moyennes – et les résultats statistiques sont présentés de manière incomplète, la multiplication d'exemples tous choisis dans la même direction venant largement y suppléer. Les travaux de M. Bauer et B. Bertin-Mouroto s'inscrivent, plus implicitement qu'explicitement d'ailleurs, en total contrepoint à ces travaux, au point d'en oublier les questions de l'origine sociale en général voire de la réussite scolaire, pour centrer toute la démonstration autour d'une typologie stimulante mais réductrice si elle en devient exclusive. À l'espace factoriel bourdieusien sans frontière nette s'oppose alors une répartition des patrons en trois catégories bien distinctes définies autour d'autant d'atouts : les « atouts capital » (les héritiers du capital économique *stricto sensu*), les « atouts État » (les dirigeants ayant servi précédemment l'État dans leur carrière, dans la haute fonction publique ou la politique) et les « atouts carrière » (sans véritable atout en fait, la catégorie résiduelle, les « ni-ni », ceux qui ne sont pas héritiers du capital et n'ont pas non plus servi l'État, leur origine sociale ou leur titre scolaire important peu). Cette analyse a eu le grand mérite de montrer l'importance longtemps sous-estimée des deux premières catégories, mais elle dit peu de choses sur une troisième catégorie qui n'est résiduelle que si on ne retient qu'un corpus très étroit de « PDG » de très grandes entreprises. Par ailleurs, tous ces travaux sociologiques manquent de profondeur historique<sup>6</sup>. L'ancienneté et l'origine des phénomènes qu'ils décrivent ne sont bien sûr pas véritablement explorées.

À l'autre bout de l'échelle chronologique, on a des travaux importants qui portent sur les patrons du XIX<sup>e</sup> siècle. La grande série encore en cours des dictionnaires des patrons du Second Empire porte sur une époque du capitalisme qui n'est pas encore celle de la grande entreprise, l'entrée régionale venant accentuer cette tendance<sup>7</sup>. Le profil type du patron retenu est plutôt celui du fondateur d'une entreprise locale qui n'accède qu'ensuite éventuellement, au fil des générations suivantes, au statut de grande entreprise. Une synthèse définitive de cette remarquable accumulation de notices très fouillées reste à faire dans l'attente de la

---

<sup>6</sup> Même s'ils en comportent une part : P. Bourdieu et M. de Saint Martin ont travaillé, outre sur les PDG de 1972, de manière plus sommaire sur les PDG de 1952 et 1962 ; M. Bauer et B. Bertin-Mouroto ont recherché la répartition des « atouts » depuis le début des années 1970 pour les PDG des entreprises de leur corpus.

<sup>7</sup> Dix volumes sont parus à ce jour depuis 1991 dans la collection dirigée par Dominique Barjot à Paris-Le Mans, éditions Picard-Cénomane (voir la liste dans la bibliographie du mémoire de synthèse), auxquels s'ajoute celui sur le Nord sous la direction de Frédéric BARBIER paru en 1989 à Genève, Droz.

parution des derniers volumes prévus<sup>8</sup> ; elle se heurtera au problème que les corpus sont, en fonction des auteurs et des régions, nécessairement constitués de manière assez hétérogène. La grande thèse d'État de Christophe Charle sur les élites de la République intègre bien, même si l'intérêt principal de l'auteur était tourné vers les intellectuels, les hommes d'affaires, repérés par un croisement entre un annuaire biographique et un annuaire de sociétés, donc en privilégiant ceux qui disposent d'une certaine visibilité sociale, mais elle ne porte que sur la période 1880-1900<sup>9</sup>. Et il s'agit, dans une perspective d'histoire sociale, d'étudier un groupe professionnel parmi d'autres au sein des élites, et pas de mettre en relation prosopographie, structures et stratégies économiques.

La période intermédiaire, du début de XX<sup>e</sup> siècle aux premiers travaux de sociologie des élites dans les années 1970, est beaucoup moins explorée. Elle l'est cependant par un article de Maurice Lévy-Leboyer qui porte sur la période 1912-1973<sup>10</sup>. Cette étude à bien des égards remarquable, par l'ampleur du travail empirique mené et par la richesse des questionnements, sert ici de référence majeure à la fois pour ses apports et pour ses limites. M. Lévy-Leboyer centre son analyse sur les seuls dirigeants des grandes entreprises industrielles, de préférence à une définition plus floue des milieux d'affaires en général. Il s'inscrit dans la longue durée en définissant différents corpus à six dates distinctes (1912 ; 1919 ; 1929 ; 1939 ; 1959 ; 1973). Il n'étudie pas seulement des professionnels avec les seules préoccupations d'un historien du social, il met en valeur la spécificité de sa population en l'interrogeant aussi en historien de l'économie. Il inscrit son approche dans une certaine neutralité méthodologique, une thèse préexistante ne venant pas prédéterminer les résultats. Mais son travail présente aussi d'importantes limites. La constitution de ses corpus repose d'abord sur ce qui peut apparaître comme une erreur majeure, l'intégration de tous les administrateurs des sociétés retenues, sans, d'une part, se préoccuper de la différence qu'il peut y avoir entre les administrateurs dirigeants et les administrateurs extérieurs et sans, d'autre part, semble-t-il, intégrer les directeurs généraux non administrateurs<sup>11</sup>. Le fait de retenir un nombre important d'entreprises et d'administrateurs l'oblige ensuite à n'en sélectionner qu'une centaine à chaque date de manière aléatoire, ce qui l'empêche de travailler sur les liens familiaux, sociaux ou professionnels pouvant exister au sein de sa

<sup>8</sup> Une synthèse provisoire a été faite dans le volume Dominique BARJOT, Éric ANCEAU, Isabelle LESCENT-GILES, Bruno MARNOT (dir.), *Les Entrepreneurs du Second Empire*, Paris, Presses de l'université Paris-Sorbonne, 2003. Voir le mémoire de synthèse de ce dossier d'habilitation pour une analyse plus approfondie des apports de cette enquête.

<sup>9</sup> Christophe CHARLE, *Les Élites de la République. 1880-1900*, Paris, Fayard, 1987 (rééd. 2006).

<sup>10</sup> Maurice LÉVY-LEBOYER, « Le patronat français, 1912-1973 », in *idem* (dir.), *Le Patronat de la seconde industrialisation*, Paris, Éditions ouvrières, 1979, p. 137-188.

<sup>11</sup> Cette exclusion n'apparaît qu'implicitement dans l'article ; *ibid.*, p. 140.

population. Il ne peut pas non plus exploiter les sources d'archives propres à chaque entreprise. Le choix de faire seulement des sondages pour chaque année retenue, avec des entreprises éventuellement différentes à chaque fois, ne permet pas d'étudier les continuités, les successions et les ruptures dans le temps. Même si le parti pris théorique est très opposé à celui du travail de P. Bourdieu et de M. de Saint Martin – mené en parallèle dans le temps, non sans lien entre les deux au départ<sup>12</sup> –, la commune confusion entre héritiers du capital et managers l'empêche de bien distinguer les spécificités de chaque catégorie. La particularité des entreprises publiques par rapport aux entreprises privées n'est pas véritablement prise en compte. Les variables scolaires ne sont pas assez mises en relation avec l'évolution décalée dans le temps pour chaque génération de l'offre de l'enseignement supérieur. Le phénomène du pantouflage n'est pas mis en valeur du fait d'une insuffisante prise en compte du mécanisme des grands corps d'État. Les conclusions assez optimistes en matière d'ouverture sociale reposent sur des données empiriques fragiles.

Par ailleurs, tous ces travaux n'élargissent guère la question à celle des modes de gouvernance des entreprises. La structure des organes dirigeants n'est abordée que très rapidement, pour définir le corpus, sans s'interroger suffisamment sur les implications qu'il y a à retenir les seuls « PDG » ou l'ensemble des administrateurs. La diversité des solutions à la fois juridiques (statut de la société, avec ses évolutions dans le temps) ou pratiques (à partir des marges de manœuvre laissées par la législation) adoptées n'est pas suffisamment prise en compte dans ses implications. L'opposition entre « propriétaires » et « managers » n'est pas assez interrogée : elle est soit trop rapidement niée dans sa pertinence chez Bourdieu et Saint Martin – comme si, au-delà d'une tendance générale à la reproduction sociale, il n'y avait pas une différence essentielle entre un patron qui doit sa fonction au capital économique détenu par sa famille et un autre qui ne la doit qu'à son capital social, scolaire ou professionnel –, soit réifiée chez Bauer et Bertin-Mouroit dans la définition des « atouts ». Seul M. Lévy-Leboyer tente une distinction plus fine selon la nature des ressources de ceux qu'il considère comme des « héritiers », du capital ou non – « transmission d'une entreprise familiale (ou du moins d'une participation substantielle) », mais aussi « père déjà dirigeant de la société sans être

---

<sup>12</sup> P. Bourdieu et M. Lévy-Leboyer ont participé tous les deux à la table ronde sur le patronat organisée par le Groupe de travail international d'histoire sociale à la Maison des sciences de l'homme à Paris en avril 1977 (cf. une présentation détaillée dans le mémoire de synthèse). Mais le volume qui en est issu en 1979 sous la direction de M. Lévy-Leboyer n'intègre pas l'article de P. Bourdieu et M. de Saint Martin, paru l'année précédente dans la propre revue de P. Bourdieu. L'article de M. Lévy-Leboyer apparaît bien, lui, comme une réfutation affirmée des thèses des deux sociologues, mais elle reste plus implicite qu'explicite, avec une seule référence en note à leur article (p. 162). P. Bourdieu n'y a, à notre connaissance, jamais répondu expressément, préférant même, dans la reproduction partielle en 1989 de son article de 1978 dans son ouvrage *La Noblesse d'État*, écarter les références qui s'y trouvaient aux travaux de M. Lévy-Leboyer.



nécessairement actionnaire », « relations d'affaires » (concept non expliqué) et « famille » (défini comme « aides variées des membres des familles et belles-familles ») –, au risque d'une dilution trop grande de la notion<sup>13</sup>. Les différents modes d'exercice des fonctions dirigeantes ne sont pas non plus suffisamment interrogés, selon les filières d'accès (entre recrutement comme cadre dirigeant salarié et élection/cooptation comme représentant des actionnaires), l'importance de l'investissement (à titre principal ou secondaire) ou les conditions de sortie (caractère quasi-viager ou temporaire).

Pour ce qui est du recrutement des titulaires de ces fonctions, les résultats sont souvent donnés pour les différentes variables sans être suffisamment mis en perspective. La prépondérance des élèves de certaines grandes écoles ou des membres de certains grands corps d'État dans les filières professionnelles est constatée, sans être rapportée à l'importance des différents viviers. D'une part, quelle est la probabilité de réussite de telle ou telle filière par rapport à d'autres dans une entreprise donnée, au regard de l'ensemble de ceux qui y sont recrutés avec le même profil ? D'autre part, quelle est la probabilité relative d'une telle réussite par rapport à l'ensemble de ceux ayant un profil équivalent ? Par ailleurs, il faut tenir compte de l'évolution des effectifs de ces viviers dans le temps et de leur degré de sélectivité : être « gad'zart » (ancien élève des Arts et Métiers) ou diplômé d'HEC à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle n'impliquait pas la même exigence scolaire qu'aujourd'hui, par exemple. Enfin, les analyses sur les origines sociales débouchent généralement sur des résultats plus ou moins pessimistes tendant à souligner le poids considérable des dirigeants issus d'une catégorie supérieure (« classe dominante » ou « dirigeante »), il est vrai souvent définie très largement. On part toujours d'un schéma idéal selon lequel la répartition des origines sociales devrait refléter la structure sociale générale. C'est oublier que la direction de l'entreprise capitaliste pourrait n'obéir, comme la propriété de son capital, qu'aux seules règles de la transmission par héritage entre les générations. La possibilité même d'un recrutement alternatif de managers par d'autres filières n'est pas obligatoire. Il convient donc de souligner à l'inverse l'importance d'éventuelles ascensions sociales permises par la grande entreprise, même si elles ne se sont pas effectuées, du moins à l'échelle d'une génération, depuis le bas de l'échelle.

Cette réflexion sur les limites des travaux antérieurs montre la nécessité de nouvelles recherches et explique largement l'orientation donnée à ce travail. Le corpus d'entreprises retenu est restreint (une vingtaine) pour permettre une recherche approfondie sur chacune

---

<sup>13</sup> LÉVY-LEBOYER, art. cit., p. 145-146.

d'entre elles. Le travail est mené de manière longitudinale sur les mêmes entreprises, et non par sondage à des dates éloignées sur des entreprises éventuellement différentes, pour mieux appréhender continuités et ruptures<sup>14</sup>. Cette double exigence détermine largement la période retenue, dans la mesure où celle-ci doit être marquée par une certaine continuité du paysage institutionnel. Les barrières chronologiques sont donc 1914 d'un côté, avant la Grande Guerre et le début d'une vague de fusions qui se prolonge jusqu'à la fin des années 1920 et qui est à l'origine des grandes entreprises modernes<sup>15</sup>, 1966 de l'autre, moins pour la réforme des sociétés anonymes sans impact majeur sur les structures dirigeantes que parce qu'elle précède une nouvelle vague de fusions importantes qui, plus ou moins dans le cadre du « pompidolisme industriel<sup>16</sup> », face à une tendance générale à la concentration dans les pays

---

<sup>14</sup> L'inconvénient est bien sûr que ne sont intégrées par définition dans le corpus que des entreprises qui ont eu une existence durable au cours de la période étudiée, et qui n'ont donc ni fait faillite ni été absorbées par d'autres. L'impact de ces défaillances sur la continuité des carrières dirigeantes risque donc d'être sous-estimé. Mais, outre que le cadre chronologique a justement été choisi parce qu'il est marqué par une relative stabilité des structures (cf. note suivante), le sort des dirigeants des entreprises disparues est abordé dans la mesure où elles sont souvent absorbées par des entreprises du corpus (cf. chapitre III).

<sup>15</sup> Rappelons les principales fusions intervenues, dont le caractère plus ou moins équilibré est marqué par l'adoption d'une nouvelle raison sociale commune : la Compagnie des produits chimiques d'Alais & de la Camargue (ancienne Société A.R. Pechiney & Cie) avec la Société électro-métallurgique française (Froges) en 1921, la Société d'électro-chimie avec la Compagnie des Forges et aciéries électriques Paul Girod (Ugine) en 1922, la Manufacture de produits chimiques du Nord. Ets Kuhlmann avec la Compagnie nationale de matières colorantes en 1924, la Compagnie générale d'électrochimie de Bozel avec les Ets Malétra en 1925, la Société chimique des usines du Rhône avec les Ets Poulenc Frères en 1928, l'apport commun par la Société alsacienne de constructions mécaniques et par la Compagnie française Thomson-Houston de leurs activités de construction électrique au sein de l'Alsthom en 1928 également, etc. Sur le caractère cyclique des fusions, voir Jacques HOUSSIAUX, *Le Pouvoir de monopole. Essai sur les structures industrielles du capitalisme contemporain*, Paris, Sirey, 1958, p. 336-392. Sur l'absence d'absorptions d'autres firmes que secondaires par les grandes entreprises françaises après les années 1920, voir Maurice LÉVY-LEBOYER, « La grande entreprise : un modèle français ? » in M. LÉVY-LEBOYER, Jean-Claude CASANOVA (dir.), *Entre l'État et le marché : l'économie française des années 1880 à nos jours*, Paris, Gallimard, 1991, p. 365-410, ici p. 366. Il faut cependant signaler, dans le contexte de la crise des années 1930, les absorptions – dont le caractère effectivement plus déséquilibré est marqué par l'absence de changement de la raison sociale de la société absorbante, les entreprises concernées ne pouvant cependant pas être considérées comme « secondaires » – des Aciéries de France par la Compagnie des forges de Châtillon-Commentry & Neuves-Maison absorbe en 1930, des Constructions électriques de France par l'Alsthom en 1930-1932, des Usines métallurgiques de Basse-Loire et des Forges et fonderies de Montataire par les Forges et aciéries du Nord et de l'Est en 1933, qui avait déjà intégré la Société des usines de l'Espérance (Louvroil) en 1920. On peut relever ensuite, de manière plus équilibrée, la fusion dans la métallurgie de Louvroil & Recquignies avec la Société métallurgique de Montbard-Aulnoye en 1937, l'ensemble prenant en 1959 le nom de Vallourec ; Catherine OMNÈS, *De l'atelier au groupe industriel. Vallourec, 1882-1978*, Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, 1980. Sous l'Occupation, la seule opération importante est l'apport commun par Alais, Froges & Camargue et la Compagnie générale d'électricité de leurs filiales d'électrométallurgie au sein de Cegedur en 1943. La sidérurgie est enfin marquée par d'importantes opérations de concentration dans l'après-guerre, avec la formation d'Usinor (1948), Sidélor (1950), Lorraine-Escaut (1953) et Compagnie des forges et aciéries de la Loire (1954) ; Philippe MIOCHE, en particulier *La Sidérurgie et l'État en France des années 1940 aux années 1970*, thèse de doctorat d'État, université de Paris-Sorbonne (Paris IV), 1992, 4 vol. et Éric GODELIER, *Usinor-Arcelor. Du local au global*, Paris, Hermès-Lavoisier, 2006.

<sup>16</sup> Cf., pour un récit de son chargé de mission pour les questions économiques, Bernard ÉSAMBERT, *Pompidou, capitaine d'industries*, Paris, Odile Jacob, 1994 ; voir aussi le témoignage du même et les contributions notamment de Pascal GRISET et Philippe MIOCHE in Éric BUSSIÈRE (dir.), *Georges Pompidou face à la mutation économique de l'Occident, 1969-1974*, Paris, Presses universitaires de France, 2003.

occidentaux, vise à constituer des grands champions nationaux privés<sup>17</sup>. La période ultérieure est également mieux connue grâce aux travaux déjà cités des sociologues. À titre complémentaire, parce qu'il apparaît cependant intéressant d'appréhender l'ampleur des évolutions intervenues jusqu'à nos jours, quelques données obtenues dans des études inédites sont cependant fournies à la fin de chaque chapitre pour les années 2004 et 2007.

L'étude statistique est d'abord limitée, comme celle qui avait été menée pour l'Allemagne, à la seule industrie, à l'exclusion donc des entreprises commerciales, financières ou de services. Elle est également centrée, pour avoir un corpus homogène, sur les très grandes entreprises, qui sont les plus susceptibles d'avoir un recrutement dirigeant managérial au moins partiel<sup>18</sup>; l'industrie lourde est privilégiée aux dépens des branches moins concentrées des industries de consommation (petite construction mécanique, textile et cuirs, agroalimentaire, etc.) sous direction plus souvent exclusivement familiale. Sont donc intégrés dans le corpus des dirigeants qui ont en commun de gouverner, depuis un siège social généralement parisien, un ensemble d'usines plus ou moins dispersées sur le territoire national voire à l'étranger. L'implication de cette coupure, qu'on ne retrouvait pas en Allemagne où les sièges sont souvent implantés, dans une grande diversité géographique, au cœur de l'usine mère, suscite une interrogation majeure : existe-t-il une circulation verticale des carrières entre ces deux univers sociaux très différents, ou le recrutement de la direction générale est-il plutôt spécifique et endogène à la capitale ? L'étude est enfin limitée au secteur privé, le secteur public étant supposé obéir dans le recrutement de ses dirigeants également à d'autres logiques politiques ou administratives. Le corpus principal n'intègre donc pas les branches (les chemins de fer, les houillères, le gaz et l'électricité, la construction aéronautique) ou les entreprises (comme Renault) nationalisées sous le Front populaire ou à la Libération. Autant de partis pris qui peuvent paraître très réducteurs, mais qui sont apparus nécessaires pour pouvoir étudier de manière aussi précise que possible, avec des données à peu près exhaustives, les dirigeants d'un ensemble cohérent de grandes entreprises et mener des comparaisons entre elles. Un corpus plus large aurait impliqué, au regard de la difficulté

---

<sup>17</sup> Après le regroupement des Tréfileries et laminoirs du Havre et de la Compagnie française des métaux en 1962 au sein de Tréfilimétaux, les principales opérations de cette époque sont les fusions d'Ugine et de Kuhlmann en 1966, d'Usinor et de Lorraine-Escaut ainsi que de Thomson et de Hotchkiss-Brandt la même année, de Pechiney et de Tréfilimétaux en 1967, de Wendel et de Sidélor en 1968, de la filiale chimique commune à Pechiney et Saint-Gobain et de Progil avec Rhône-Poulenc en 1969, de Saint-Gobain et de Pont-à-Mousson en 1970, de Pechiney et d'Ugine-Kuhlmann en 1971, etc. En quelques années, le paysage des grandes entreprises françaises est bouleversé.

<sup>18</sup> Sur l'importance des grandes entreprises dans l'économie française et leur émergence dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, voir le panorama historique dressé, dans une perspective très chandlerienne, pour les différentes branches par Michael S. SMITH, *The Emergence of modern business enterprise in France, 1800-1930*, Cambridge, Harvard University Press, 2006.

d'accès aux sources, un travail empirique démesuré. Ces exclusions ne portent toutefois que sur le traitement statistique. Des éclairages d'ordre plus qualitatif sont régulièrement donnés sur les autres branches et secteurs non retenus, pour s'efforcer de remédier aux biais entraînés par l'orientation sectorielle (sous-représentation des entreprises familiales, surreprésentation des grandes écoles d'ingénieurs ou des grands corps techniques de l'État), le caractère privé (sous-représentation inverse des grands corps) ou la permanence des entreprises (en essayant de prendre en compte l'impact de celles qui n'ont pas survécu à l'ensemble de la période). Dans le même sens, les études complémentaires sur la période récente sont menées sur l'ensemble des entreprises du CAC 40, qui recouvre indistinctement les différents secteurs.

Que peut apporter une telle recherche ? L'utilité des études sur les élites notamment économiques est parfois mise en doute : à quoi cela servirait-il de savoir d'où elles viennent, qui elles sont, si cela ne nous disait rien de la manière dont elles dirigent, des stratégies qu'elles adoptent, des résultats qu'elles obtiennent, etc. ? Il faut d'abord revendiquer l'intérêt de la connaissance en tant que telle. Il est important en soi de savoir, au même titre que pour d'autres groupes sociaux ou professionnels, qui sont les dirigeants des grandes entreprises, de quels milieux ils sont issus, comment ils ont été formés, quelles expériences professionnelles préalables ils ont eues. La prépondérance des polytechniciens, membres des grands corps en particulier, dans les directions des grandes entreprises industrielles françaises est bien connue ; encore convient-il de préciser l'ampleur du phénomène, son évolution historique, sa prégnance plus ou moins forte selon les branches ou les entreprises, la place plus ou moins grande laissée aux autres filières, etc. Ensuite, parce qu'il s'agit de positions privilégiées en termes aussi bien de pouvoir, de reconnaissance sociale que de revenus, il est important dans une société démocratique de préciser les règles qui régissent la dévolution de ces fonctions. Le jeu est-il ouvert aussi bien à l'échelle de l'ensemble de la société que dans le milieu professionnel et dans l'entreprise concernée en particulier ? Quel rôle joue la méritocratie dans la légitimation d'un dirigeant ? Doit-il avoir donné des garanties d'excellence sur ce point dans sa formation ou sa carrière professionnelle ? Ou est-ce une question indifférente pour ceux qui décident de l'attribution d'une fonction ? Enfin, la trajectoire sociale, scolaire et professionnelle d'un dirigeant est-elle susceptible d'avoir un quelconque impact sur les stratégies qu'il adopte et sur les résultats de l'entreprise ? On entre là dans un domaine très périlleux. On pourra toujours trouver des exemples dans un sens ou dans un autre. Il est un peu illusoire d'espérer dégager des régularités statistiques en neutralisant toutes les autres variables économiques, comme l'ont fait de nombreux chercheurs en gestion anglo-saxons en

particulier<sup>19</sup>. L'historien comparatiste Youssef Cassis nous invite sur ce point à juste titre à la prudence, qu'il s'agisse de la plus ou moins grande compétence des héritiers par rapport aux managers<sup>20</sup> ou de l'exigence plus ou moins élevée des formations suivies<sup>21</sup>. La relation entre trajectoire et stratégie peut aussi fonctionner dans l'autre sens, et un dirigeant être choisi parce que son profil correspond à la stratégie adoptée par l'entreprise. Et l'excellence peut aussi reposer sur critères sociaux, un « bon » dirigeant étant aussi celui qui présente les ressources nécessaires pour « incarner » l'entreprise dans son milieu<sup>22</sup>.

Ce travail porte sur le seul cas français. Mais il vient aussi, quinze ans après celui effectué sur les dirigeants des grandes entreprises industrielles allemandes entre 1933 et 1989, tardivement clore une ambition comparatiste initiale. Les questionnements, le corpus, la chronologie, les méthodes et les sources sont trop différents entre les deux études pour qu'il y ait comparaison systématique des résultats. Mais l'ambition reste d'essayer de garder, grâce au détour préalable par l'étranger, un regard extérieur sur le modèle national, et de ne pas cesser de s'étonner de ses particularités, notamment en matière de formation et de carrière.

### **Un corpus statistique d'une vingtaine de grandes entreprises industrielles**

Il n'est pas possible d'établir un classement pondéré sur l'ensemble de la période retenue (1914-1966) des plus grandes entreprises industrielles. Jusqu'à la fin des années 1950, il n'existe pas pour les entreprises d'obligation de publication des chiffres d'affaires et des effectifs, critères habituellement utilisés aujourd'hui pour classer les entreprises ; elles ne les mentionnaient donc que de manière exceptionnelle dans leurs rapports annuels. C'est le montant des capitaux propres, fourni par les annuaires de sociétés, qui a été jusqu'à maintenant utilisé dans les classements plus anciens (cf. tableaux annexe-1 pour 1913<sup>23</sup> et 2

---

<sup>19</sup> Pour une tentative, à partir d'une analyse économétrique, de comparer les résultats d'entreprises sous contrôle familial avec ceux d'entreprises sous contrôle managérial, voir Alexis JACQUEMIN, Élisabeth de GHELLINCK, « Familial control, size and performance in the largest French firms », *European Economic Review*, 1980, vol. 13 (1), 1980, p. 81-91. Pour une étude comparative internationale récente sur cette question, voir Klaus GUGLER (dir.), *Corporate Governance and Economic Performance*, Oxford, Oxford University Press, 2001, avec une étude sur le cas français d'Elizabeth KREMP et Patrick SEVESTRE, p. 121-129.

<sup>20</sup> « The competence of inheritors cannot be ascertained on the basis of family origins only. Other variables are necessary » ; Youssef CASSIS, *Big Business. The European Experience in the Twentieth Century*, Oxford, Oxford University Press, 1997, p. 132.

<sup>21</sup> « The differences in education and training between British, French and German top businessmen had little effect on business or economic performance. Rather, they reflect the different traditions which have shaped the path to élite position in each of the three countries » ; *ibid.*, p. 142.

<sup>22</sup> Voir, sur ce point, les analyses du sociologue allemand Michael HARTMANN dans ses multiples travaux (cf. mémoire de synthèse), en particulier dans *Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft*, Francfort/M., Campus, 2002.

<sup>23</sup> D'après Michael S. SMITH, « Putting France in the Chandlerian Framework : France's 100 Largest Industrial Firms in 1913 », *Business History Review*, vol. 72, printemps 1998, p. 46-85.

pour 1936<sup>24</sup>). Il présente l'inconvénient de valoriser plus l'importance des immobilisations que celle de l'activité effective. Même en excluant les entreprises de transport ou d'énergie qui accaparent les premières places<sup>25</sup>, l'industrie lourde, en particulier les firmes qui associent des activités minières ou hydroélectriques, est surreprésentée. De plus, l'information n'est disponible que pour les sociétés répertoriées dans les annuaires, c'est-à-dire celles qui sont, si ce n'est cotées en bourse, du moins dotées d'actions négociées sur des marchés ouverts au public, à l'exclusion donc des entreprises au capital fermé, notamment familial.

Le premier classement par chiffre d'affaires disponible, celui établi par le magazine *Réalités* en 1956<sup>26</sup>, d'une part, comporte des valeurs estimées pour certaines entreprises et, d'autre part, n'intègre pas le chiffre d'affaires des filiales, en l'absence de données consolidées disponibles (cf. tableau annexe-3). Certaines entreprises familiales restent absentes. Les indications sur les effectifs fournies sont plus lacunaires, mais elles ont pu être complétées par des classements ultérieurs (cf. tableau annexe-4). Enfin, de manière inédite, un classement a été établi pour les années 1940 à partir du dépouillement exhaustif du fichier par départements des établissements industriels établi par l'Office central de répartition des produits industriels (OCRPI) ; celui-ci s'avère quasi complet, au moins pour les grands établissements, à l'exception du secteur agroalimentaire ne dépendant pas du ministère de la Production industrielle mais de l'Agriculture. Mais, en répertoriant les établissements, usines pour l'essentiel<sup>27</sup>, il ne permet pas d'établir directement un classement par effectifs des entreprises, sauf pour celles bien sûr qui n'exploitent qu'un établissement. Pour les autres, ce n'est que de manière plus irrégulière qu'il est fait mention, sur une des fiches, généralement celle du siège social, d'un effectif global<sup>28</sup>. À défaut, il a fallu repérer les différents établissements exploités à l'époque par une même société, en tenant compte des transcriptions parfois fluctuantes d'une fiche à l'autre d'une même raison sociale et additionner leurs effectifs indiqués<sup>29</sup>. Le problème est qu'il n'existe pas une date homogène de référence. Une

<sup>24</sup> D'après HOUSSIAUX, *op. cit.*, p. 308-309, repris ensuite par Bruce KOGUT, « Evolution of the large firm in France in comparative perspective », *Entreprises et histoire*, n° 19, octobre 1998, p. 113-151. Ce classement présente toutefois des lacunes étonnantes, comme Châtillon-Commentry, Marine ou la CGE.

<sup>25</sup> Voir tableau 1, SMITH, *art. cit.*, p. 52-53.

<sup>26</sup> *Réalités*, février 1957, p. 64-67, reproduit dans HOUSSIAUX, *op. cit.*, p. 248-249.

<sup>27</sup> On trouve aussi souvent un fichier pour les services centraux, lorsque le siège social est distinct, plus irrégulièrement pour les agences commerciales. Les données sont par ailleurs difficilement utilisables pour le BTP, en l'absence d'établissement permanent, les grands chantiers étant répertoriés de manière aléatoire.

<sup>28</sup> Un chiffre d'affaires global peut être également indiqué, pour plusieurs années successives à partir de 1938, avec distinction de la part consacrée à l'Allemagne sous l'Occupation. Mais l'indication est apparue trop lacunaire et probablement trop peu fiable pour permettre d'établir un classement général.

<sup>29</sup> Le résultat obtenu est dans ce cas généralement plus faible, notamment parce que certains petits établissements du réseau commercial en particulier (agences, succursales, etc.) ne sont pas intégrés. Le fichier présente aussi quelques lacunes pour des usines même importantes.

valeur est généralement fournie au moment de la constitution du fichier (octobre 1942 à mai 1943), mais parfois, notamment pour l'Alsace-Moselle annexée, on ne dispose que d'une valeur plus tardive (1947 ou 1948), le fichier ayant continué d'être actualisé pendant plusieurs années après la disparition de l'OCRPI à la Libération<sup>30</sup>. Des résultats distincts sont donc, dans la mesure du possible, présentés pour la période de l'Occupation et pour celle de l'après-guerre, sachant que les dates de référence ne sont pas, pour les différents établissements d'une même entreprise, toujours les mêmes pour chaque période. Les chiffres obtenus doivent donc être maniés avec prudence ; la période de l'Occupation, face notamment aux risques de prélèvements de main-d'œuvre, est ainsi susceptible de fausses déclarations, même si la rigueur des contrôles fait que leur ampleur ne doit pas être surestimée<sup>31</sup>. Les chiffres peuvent au moins être considérés, à défaut d'accès possible à des sources internes pour l'ensemble des entreprises, comme des ordres de grandeur intéressants ; le classement établi pour les entreprises industrielles manufacturières<sup>32</sup> repérées comme ayant atteint au moins une fois 2 000 salariés au cours de la période 1942-1949 (cf. tableau annexe-5) présente ainsi un caractère exceptionnellement exhaustif dans la mesure où il n'est pas affecté par le caractère coté ou non de l'entreprise. Par ailleurs, comme il a été possible d'associer, dans la mesure où elles sont connues comme telles, notamment à partir des monographies ou des rapports annuels, les filiales aux sociétés mères, les grands groupes industriels ont également été reconstitués (cf. tableau annexe-6), dans une définition étroite, les participations minoritaires, notamment croisées, n'étant pas été intégrées<sup>33</sup>.

Les 21 entreprises industrielles retenues dans le corpus statistique (en gras dans les différents classements) ne sont pas nécessairement les plus grandes *stricto sensu*. Ont été privilégiées celles qui :

- ont des activités manufacturières exploitées sous la forme d'usines, ce qui exclut le secteur des mines ou de l'énergie, ou le bâtiment-travaux publics (BTP) ;

---

<sup>30</sup> La dernière mention relevée date de décembre 1949, mais l'actualisation était déjà rare après 1947.

<sup>31</sup> À l'échelle d'une monographie très fine comme celle qu'elle a réalisée sur la commune de Saint-Denis (Seine), Danièle Fraboulet relève bien des lacunes, « seulement un peu plus de la moitié des entreprises » étant répertoriées, mais ce sont les plus petites qui sont le moins bien cernées par le fichier. À partir d'un croisement avec d'autres sources, elle évoque aussi une surestimation des chiffres, qui ne semble porter toutefois que sur les chiffres d'affaires et dans une ampleur limitée, de l'ordre de 4 à 9 % ; Danièle ROUSSELIER-FRABOULET, *Les Entreprises sous l'Occupation. Le monde de la métallurgie à Saint-Denis*, Paris, CNRS, 1998, p. 92-93. Le croisement pour certaines entreprises avec des sources internes, lorsqu'elles sont disponibles, confirme une relative fiabilité, au moins pour les effectifs.

<sup>32</sup> Hors entreprises de BTP, sociétés minières et énergétiques (gaz, électricité, pétrole).

<sup>33</sup> Les grandes entreprises ont souvent peu de véritables filiales industrielles à cette époque, beaucoup de participations majoritaires ayant été, pour des raisons financières ou fiscales, absorbées pendant les années 1930. Ce sont surtout les groupes familiaux qui rassemblent plusieurs entreprises, sans qu'il y ait nécessairement une société mère clairement identifiée.

- ont leurs implantations principales en métropole, ce qui exclut les entreprises coloniales ;
- sont présentes dans les différents classements au cours de la période à un niveau élevé ;
- étaient la plus importante lorsque des fusions sont intervenues au cours de la période<sup>34</sup> ;
- sont restées des entreprises privées tout au long de la période ;
- sont des entreprises indépendantes, qui ne sont pas des filiales d'une entreprise française ou étrangère ;
- constituent souvent elles-mêmes des groupes<sup>35</sup>, avec des filiales ou participations, jouant un rôle dominant dans leur branche ;
- ont une certaine diversité d'activités ou d'implantations, ce qui les oblige à avoir une direction générale distincte de la direction d'exploitation ;
- à l'exception de quelques grands groupes qui sont apparus incontournables (Schneider, de Wendel, Michelin), ne sont pas restées sous direction familiale quasi exclusive tout au long de la période : c'est ce qui explique l'absence des grandes entreprises textiles en particulier<sup>36</sup>, l'intégration de leurs dirigeants dans l'étude statistique du recrutement managérial présenterait alors peu d'intérêt<sup>37</sup>.

Malgré ces critères, le choix final présente cependant un caractère nécessairement arbitraire et contestable<sup>38</sup> qui devra être compensé par les éclairages complémentaires prévus.

---

<sup>34</sup> Pour AFC, on retient ainsi Alais-Camargue jusqu'en 1921, et pas la Société électro-métallurgique française (Froges) ; pour Ugine, on retient l'Électro-chimie jusqu'en 1922 et pas les Aciéries Paul Girod ; pour Rhône-Poulenc, on retient la Société des usines chimiques du Rhône jusqu'en 1928 et pas les Ets Poulenc Frères ; pour Lorraine-Escout, on retient les Aciéries de Longwy jusqu'en 1953 et pas Senelle-Maubeuge ou Escout-Meuse ; pour Marine-Saint-Étienne puis Marine-Firminy-Saint-Étienne, on retient Marine(-Homécourt) jusqu'en 1953 et pas les Forges et aciéries de Firminy, etc. En revanche, pour Denain-Anzin et Nord-Est, dont les actifs sidérurgiques sont regroupés en 1948 dans Usinor, et pour les Tréfileries et laminoirs du Havre et de la Compagnie française des métaux, fusionnées dans Tréfilimétaux en 1962, les deux composantes sont intégrées en raison de leur importance semblable.

<sup>35</sup> Sous réserve qu'ils aient une entreprise dominante clairement identifiée, ce qui n'est pas le cas du groupe Gillet en particulier, les différentes composantes étant simplement associées dans une structure complexe de holdings familiaux.

<sup>36</sup> Il existe certes des entreprises textiles de plusieurs milliers de salariés, mais aucune n'apparaît de manière prolongée dans les annuaires de sociétés pendant l'essentiel de la période étudiée : elles sont toutes son contrôle personnel ou familial (cf. chapitre II). Dans l'industrie agro-alimentaire, les entreprises restent à l'époque spécialisée par produits (sucre, huile, bière, etc.), ce qui place à un rang très inférieur aux grandes entreprises retenues, à l'exception semble-t-il (en l'absence d'indication sur ses effectifs) de la Société des raffineries et sucreries Say qui aurait pu être intégrée et qui sera évoquée aux chapitres IV et V au sujet du recrutement très spécifique de ses dirigeants.

<sup>37</sup> Nous verrons certes que toutes les entreprises, même celles au contrôle familial le plus fermé, font nécessairement appel à des managers pour épauler les héritiers à la direction. Mais la difficulté est alors, en l'absence de sources internes, d'identifier les premiers, si les entreprises, faute de cotation et de publication associée de rapport annuel, n'apparaissent pas dans les annuaires de sociétés ou, si elles y apparaissent, faute de mention d'autres noms de dirigeants que ceux des membres du conseil d'administration, fonction généralement réservée aux familles actionnaires.

<sup>38</sup> Outre le problème des industries textiles ou agro-alimentaires, la comparaison des différents classements montre ainsi que des entreprises de construction mécanique comme la Compagnie pour la fabrication des compteurs et matériel d'usines à gaz ou la Compagnie de Fives-Lille pour constructions mécaniques et entreprises auraient ainsi pu, au regard de leur taille, être intégrées, au moins la première qui constitue un



Pour l'étude sur la période actuelle, il fallait recourir à un nouveau corpus dans la mesure où seules 6 entreprises sur 21 ont survécu jusqu'à aujourd'hui sous la même raison sociale (Lafarge, Michelin, Peugeot, Saint-Gobain, Schneider<sup>39</sup>, Thomson<sup>40</sup>). La liste du CAC 40 présente l'avantage d'une grande ouverture sectorielle, en associant aussi bien les activités commerciales, financières et de services qu'industrielles (cf. annexe listes 7 et 8 des entreprises du CAC 40 en 2004 et 2007). Les privatisations partielles récentes permettent même l'intégration d'entreprises publiques comme Électricité de France ou Gaz de France. Seules La Poste ou la SNCF n'y figurent pas (encore...). Par rapport à un classement par chiffres d'affaires ou par effectifs manquent également, parmi les grandes entreprises indépendantes, celles sous contrôle familial exclusif (Auchan en particulier), coopératif (E. Leclerc, Système U, etc.) ou mutualiste (Banques populaires, Groupama, etc.)<sup>41</sup>, des exceptions concentrées donc dans les secteurs de la grande distribution, des banques et des assurances.

Les raisons sociales des entreprises retenues dans le corpus historique ont souvent évolué dans le temps ; pour ne pas alourdir le texte, une dénomination unique abrégée a été adoptée, sauf dans le cas de certaines fusions pour ne pas faire d'anachronisme (cf. tableau 0-1).

---

véritables groupes avec des filiales (cf. tableau annexe-6). Elles seront évoquées à plusieurs reprises, notamment à propos du recrutement familial de la direction de la Compagnie des compteurs (chapitre II). L'absence d'une grande entreprise de construction navale, comme les Ateliers et chantiers de la Loire ou les Chantiers et ateliers de Saint-Nazaire (Penhoët) regroupés au sein des Chantiers de l'Atlantique en 1955, est également contestable, même si leur activité et leur implantation restent assez concentrées. Le caractère particulier du recrutement de leurs dirigeants sera évoqué aux chapitres IV et V.

<sup>39</sup> Plus exactement sous le nom de Schneider Electric, l'entreprise s'étant redéployée dans la construction électrique, après abandon de ses activités sidérurgiques (après la liquidation de Creusot-Loire en 1984) et mécaniques.

<sup>40</sup> L'actuelle société Thomson (ex-Multimédia) ne s'occupe plus, après de nombreuses cessions notamment dans l'électroménager, que de conception et la fabrication de systèmes de vidéo et d'image numérique à destination des professionnels. La branche armement a pris son autonomie sous le nom de Thalès.

<sup>41</sup> Voir les derniers classements par chiffres d'affaires disponibles (pour l'année 2006 actuellement) sur le site du magazine *L'Expansion*, [www.lexpansion.com/economie/classement/atlas.asp?idc=124715](http://www.lexpansion.com/economie/classement/atlas.asp?idc=124715).

Tableau 0-1 : Évolution des raisons sociales des entreprises du corpus

Raisons sociales complètes successives	Dénominations abrégées
Compagnie des produits chimiques d'Alais & de la Camargue, ancienne Société A.R. Pechiney & Cie ; (1921) Compagnie des produits chimiques et électrométallurgiques Alais, Froges & Camargue (après fusion avec la Société électro-métallurgique française, Froges) ; 1950 Pechiney Compagnie de produits chimiques & électrométallurgiques	AC/AFC/Pechiney
Société alsacienne de constructions mécaniques	Alsacienne
Compagnie des forges de Châtillon, Commentry & Neuves-Maisons	Châtillon-Commentry
Compagnie française des métaux (jusqu'à fusion avec les TLH en 1962)	CFM
Compagnie générale d'électricité	CGE
SA des hauts-fourneaux, forges & aciéries de Denain-Anzin <sup>42</sup> ; (1948) Union sidérurgique du Nord (après apport comme avec Nord-Est des actifs sidérurgiques)	Denain-Anzin / Usinor
Manufacture de produits chimiques du Nord. Ets Kuhlmann ; (1924) Compagnie nationale de matières colorantes. Manufacture de produits chimiques du Nord réunies Ets Kuhlmann (après fusion avec la Compagnie nationale des matières colorantes) ; (1942) Manufacture de produits chimiques du Nord Ets Kuhlmann (après cession de la branche colorants à Francolor)	Kuhlmann
J. & A. Pavin de Lafarge ; (1919) SA des chaux et ciments de Lafarge & du Teil ; (1957) Ciments Lafarge	Lafarge
Société des aciéries de Longwy <sup>43</sup> ; (1953) Lorraine-Escaut (après apport commun avec Senelle-Maubeuge et Escaut & Meuse des actifs sidérurgiques miniers)	Longwy / Lorraine-Escaut
Compagnie de forges et aciéries de la Marine & d'Homécourt ; (1953) Compagnie des forges et aciéries de la Marine & Saint-Étienne (après fusion avec la Compagnie des fonderies, forges et aciéries de Saint-Étienne) <sup>44</sup> ; (1960) Compagnie des Forges et Aciéries de la Marine, de Firminy & de Saint-Étienne (après fusion avec les Aciéries de Firminy)	Marine
Michelin & Cie ; (1938) Manufacture de caoutchouc Michelin, Robert Puiseux & C <sup>ie</sup> ; (1940) Puiseux, Boulanger & C <sup>ie</sup> , manufacture du caoutchouc Michelin ; Robert Puiseux & C <sup>ie</sup> , manufacture du caoutchouc Michelin ; (1951) Compagnie générale des établissements Michelin <sup>45</sup>	Michelin
SA des automobiles & cycles Peugeot ; (1926) SA des automobiles Peugeot	Peugeot
SA des hauts-fourneaux et fonderies de Pont-à-Mousson ; (1946) Compagnie de Pont-à-Mousson <sup>46</sup> (Pont-à-Mousson)	Pont-à-Mousson

<sup>42</sup> La société subsiste après 1948 sous forme de holding.

<sup>43</sup> La société subsiste après 1953 sous forme de holding.

<sup>44</sup> La société devient un holding en 1954, les actifs étant exploités par une nouvelle filiale commune avec les Aciéries de Firminy et les Ets Jacob Holtzer, la Compagnie des forges et aciéries de la Loire.

<sup>45</sup> Les actifs industriels en France sont exploités par la SCA Manufacture française des pneumatiques Michelin.

<sup>46</sup> La société devient un holding, les actifs industriels étant exploités par la nouvelle filiale Société des fonderies Pont-à-Mousson.

Société chimique des usines du Rhône (anc. Gilliard, Monnet & Cartier) ; (1928) Société des usines chimiques Rhône-Poulenc (après fusion avec les Ets Poulenc Frères) ; (1961) Rhône-Poulenc SA <sup>47</sup>	Rhône / Rhône-Poulenc
SA des manufactures des forges et aciéries du Nord & de l'Est jusqu'à l'apport des actifs sidérurgiques à Usinor en 1948 <sup>48</sup>	Nord-Est
Société des glaces & produits chimiques de Saint-Gobain, Chauny & Cirey	Saint-Gobain
Schneider & C <sup>ie</sup> <sup>49</sup>	Schneider
Compagnie française pour l'exploitation des procédés Thomson-Houston ; Compagnie française Thomson-Houston	Thomson-Houston
Tréfileries & laminoirs du Havre ; (1962, fusion avec CFM) Tréfinmétaux	TLH
Société d'électro-chimie ; (1919) Société d'électro-chimie & d'électro-metallurgie (après fusions avec la Société électro-chimique du Giffre et la Société des carbures métalliques) ; (1922) Société d'électrochimie, d'électrometallurgie & des aciéries électriques d'Ugine (après fusion avec la Compagnie des Forges & aciéries électriques Paul Girod, Ugine)	Électro-chimie / Ugine
Les Petits-fils de François de Wendel & C <sup>ie</sup> <sup>50</sup> ; (1951) de Wendel & C <sup>ie</sup>	de Wendel

### Les sources utilisées

La recherche impliquait de rassembler des informations à la fois sur les entreprises et sur leurs dirigeants. Le travail ne s'est pas limité aux sources imprimées ; des archives communes ou spécifiques à des entreprises ont été utilisées (cf. inventaire des sources en annexe). Certaines sources ont été exploitées à peu près systématiquement (rapports annuels des sociétés, actes de sociétés, registre du commerce, annuaires biographiques, actes de naissance, etc.)<sup>51</sup>. D'autres l'ont été plus partiellement en fonction des disponibilités (procès-verbaux de conseil d'administration, dossiers de Légion d'honneur, dossiers d'anciens élèves d'écoles, dossiers de personnel des membres des corps, etc.) pour donner des éclairages monographiques complémentaires.

<sup>47</sup> Les activités chimiques sont regroupées en 1961 dans la filiale Société des usines chimiques Rhône-Poulenc (SUCRP).

<sup>48</sup> La société devient un holding en 1948 après le regroupement avec les actifs de Denain-Anzin au sein d'Usinor.

<sup>49</sup> À partir de 1949, les actifs sidérurgiques de la maison mère sont exploités par la Société des forges et ateliers du Creusot (SFAC).

<sup>50</sup> À partir de 1880, les actifs français sont gérés par la société de Wendel & C<sup>ie</sup>, dont le siège est à Briey (Meurthe-et-Moselle), transféré à Paris en 1940. Le regroupement des anciennes parties française et allemande n'intervient qu'en 1951.

<sup>51</sup> Il n'est pas possible, dans le texte, de citer les différentes sources biographiques utilisées pour chaque dirigeant évoqué. Elles ne sont expressément mentionnées que lorsqu'elles comportent une appréciation subjective, ou lorsqu'elles se contredisent entre elles.

## **Le plan**

L'ouvrage s'organise en deux parties de trois chapitres chacune : la première étudie les modes de gouvernance de la grande entreprise, la seconde les trajectoires et le recrutement de ses dirigeants. La première comporte d'abord (chapitre I) une analyse très précise de la répartition et de la dénomination des positions de pouvoir dans la grande entreprise, entre ce que prévoient les différents statuts juridiques possibles, leur évolution dans le temps, et celle de l'usage pratique qui en est fait. Cette analyse permet de mieux cerner les acteurs qu'on peut considérer comme des dirigeants, exerçant effectivement à titre principal si ce n'est exclusif des responsabilités de premier plan dans la gestion de l'entreprise, et donc de déboucher sur la définition définitive du corpus statistique retenu. Le chapitre II s'efforce à la fois de préciser la relation qui s'établit entre entreprise et famille « fondatrice », « propriétaire » ou « dirigeante » et de quantifier l'importance des recrutements qui s'effectuent selon ses différentes logiques familiales, à la fois dans le corpus statistique et, au-delà, dans l'ensemble des grandes entreprises. Le chapitre III s'intéresse aux conditions d'accès aux fonctions dirigeantes, entre les filières du salariat et de l'élection/cooptation par les actionnaires, à leur mode d'exercice plus ou moins exclusif et aux modalités de sortie plus ou moins « naturelles » ou forcées. Dans la deuxième partie, le chapitre IV souligne non seulement l'inégalité statistique des différentes filières de formation scolaire, mais il s'efforce de déterminer, en tenant compte de l'évolution selon les générations concernées des effectifs globaux et du niveau de sélection des différents établissements, des probabilités respectives d'accéder à des fonctions dirigeantes par rapport au vivier de diplômés recrutés dans chaque entreprise. Le chapitre V fait de même avec les membres des différents grands corps de l'État, en soulignant en particulier l'extraordinaire impact du classement de sortie à Polytechnique sur les probabilités respectives d'accès des à des fonctions dirigeantes. Dans le chapitre VI, l'origine sociale est appréhendée de manière aussi large que les sources disponibles le permettent pour souligner, à l'inverse d'une déploration habituelle de l'écart par rapport à un idéal démocratique d'accès égalitaire, l'importance relative chez les managers des ascensions sociales impliquées par leur accession au sommet des grandes entreprises.

## **I<sup>ère</sup> partie**

### **Modes de gouvernance de la grande entreprise**

## Chapitre I

### **La concentration des fonctions dirigeantes dans la grande entreprise entre flou législatif et variétés des pratiques**

Identifier les dirigeants pour constituer un corpus implique d'abord de s'interroger sur le statut juridique des entreprises concernées, dans la mesure où celui-ci détermine l'organisation des fonctions. Mais le flou prolongé de la législation sur les sociétés et la variété des pratiques adoptées ne permettent pas d'utiliser un critère unique<sup>1</sup>.

Nous verrons d'abord que les grandes entreprises sont, sans surprise, exploitées sous la forme de sociétés, presque toujours par actions, mais que, à côté du statut dominant de la société anonyme, coexiste durablement à la marge celui de la société en commandite par actions. Nous examinerons ensuite la manière dont les entreprises se sont arrangées du flou des dispositions de la loi de 1867 sur les sociétés commerciales au sujet de l'administration des sociétés anonymes : la fiction d'une gestion collégiale par l'ensemble des administrateurs est rapidement démentie au profit de certains d'entre eux par diverses solutions pratiques, sous des titres variables pour les intéressés selon les entreprises. Il apparaîtra enfin que la simplification revendiquée par la « loi » vichyste du 16 novembre 1940 n'a pas remis en cause immédiatement cette diversité des pratiques : la concentration prévue des pouvoirs entre les mains d'un « PDG » unique a mis du temps à s'imposer, non sans ambiguïtés persistantes. Des dispositions légales introduites en 1966 et en 2001 ont encore offert des solutions alternatives. Toute cette complexité nous obligera donc à une grande prudence dans la constitution et dans l'usage du corpus statistique.

---

<sup>1</sup> Comme c'était le cas dans l'étude précédente sur l'Allemagne où seuls l'ensemble de membres de directoires (*Vorstandsmitglieder*) des sociétés par actions (*Aktiengesellschaften*) avaient pu être retenus ; Hervé JOLY, *Patrons d'Allemagne. Sociologie d'une élite industrielle 1933-1989*, Paris, Presses de Sciences Po, 1996.

### **La grande entreprise : une affaire de sociétés**

Pour identifier les dirigeants d'une entreprise, son statut juridique est bien sûr un critère essentiel, selon qu'il s'agit d'une entreprise individuelle ou d'une société, d'une société de personnes ou d'une société par actions, etc. Les grandes entreprises étudiées sont toutes des sociétés : on ne retrouve pas en France, pour des entreprises de cette importance, d'entreprises individuelles, comme c'est le cas en Allemagne encore pour un Konzern comme Krupp entre 1943 et 1967. Notre étude menée sur la région Rhône-Alpes a montré qu'il se trouvait entre 1920 et 1954 un nombre non négligeable d'établissements de plus de 100 salariés gérés sous cette forme, et donc inscrits au registre du commerce avec un statut de commerçant. Mais ce régime concernait surtout les entreprises aux effectifs les plus faibles, et très marginalement celles de plus de 500 salariés ou exploitant plusieurs établissements<sup>2</sup>. Il n'est donc pas étonnant qu'on ne le retrouve pas pour les grandes entreprises étudiées ici, sauf pour une période ancienne dans deux cas au moins. D'une part, l'entreprise de Wendel, dont les origines remontent au XVIII<sup>e</sup> siècle, est restée une entreprise personnelle jusqu'en 1857, appartenant en dernier à François-Charles de Wendel (1778-1825) puis à sa veuve<sup>3</sup>. D'autre part, à l'origine de l'entreprise Michelin, on trouve une fabrique de caoutchouc exploitée jusqu'en 1863 en société de fait par deux entrepreneurs individuels, Aristide Barbier et Nicolas-Édouard Daubrée<sup>4</sup>.

#### *Des sociétés par actions*

Le recours formel au statut de société de personnes, société en nom collectif (avec des associés responsables et solidaires) ou société en commandite simple (avec une distinction entre des gérants associés en nom collectif et des commanditaires engagés simplement à la seule hauteur du montant de leurs apports), ne concerne également qu'à la marge le corpus étudié. On en trouve la trace seulement pour certaines antériorités qui, dans tous les cas sauf un, s'achèvent avant la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, à un moment où les entreprises concernées sont loin d'avoir atteint le stade d'un groupe industriel. C'est le cas de Châtillon-Commentry

---

<sup>2</sup> Hervé JOLY, François ROBERT, *Entreprises et pouvoir économique dans la région Rhône-Alpes (1920-1954)*, Lyon, Centre Pierre Léon d'histoire économique et sociale (Cahiers n° 4), 2003, p. 101-102.

<sup>3</sup> Jacques MARSEILLE, *Les Wendel 1704-2004*, Paris, Perrin, 2004, p. 165.

<sup>4</sup> Acte de société (AS), tribunal de commerce (TC) de Clermont-Ferrand, formation, 15 juillet 1863, archives départementales du Puy-de-Dôme (ADPD), 55 B 88

jusqu'en 1845 (sous la raison sociale Martenot Frères, Déchanet, Jacques-Palotte & C<sup>ie5</sup>), de Kuhlmann entre 1842 et 1855<sup>6</sup>, de Lafarge jusqu'en 1884<sup>7</sup>, de Pont-à-Mousson jusqu'en 1886 (sous les raisons sociales successives Mansuy & Cie puis Hardy, Röchling & C<sup>ie8</sup>) et de Rhône-Poulenc jusqu'en 1895 (sous la raison sociale Gilliard, P. Monnet & Cartier<sup>9</sup>). Dans d'autres cas comme Denain-Anzin jusqu'en 1849 pour les usines de Denain (sous la raison sociale Serret, Lelièvre & C<sup>ie10</sup>) ou l'Alsacienne de constructions mécaniques jusqu'en 1872 pour les usines de Mulhouse (sous la raison sociale André Koechlin & C<sup>ie11</sup>), seules des parties de ce qui donne ensuite naissance, dans le cadre d'une fusion, à la grande entreprise étudiée sont concernées. La seule exception durable est celle de l'entreprise de Wendel qui est restée exploitée jusqu'en 1924 sous la raison sociale Les Petits-fils de François de Wendel et, à partir de 1880, également sous celle de Wendel & C<sup>ie</sup> pour la Lorraine française<sup>12</sup> sous la forme d'une société en commandite simple. Le capital est resté strictement familial<sup>13</sup>, réparti en 1872 entre les neuf petits-enfants survivants de François de Wendel, trois étant gérants et les six autres simples commanditaires. En 1924, une ou deux générations plus tard selon les branches, on est déjà à une quarantaine de porteurs de parts<sup>14</sup>.

Dès les années 1890 pour 19 d'entre elles, et pour toutes en 1924, les entreprises étudiées sont donc des sociétés par actions, ce qui veut dire qu'elles ont la possibilité de rendre leur capital anonyme en autorisant la détention d'actions non nominatives, au porteur, et donc d'être cotées en bourse. Et ce mouvement est irréversible : sous réserve d'une

---

<sup>5</sup> Marius DARGAUD, « Les fondateurs de la Compagnie des forges de Châtillon-Commentry (1843—1862) », in *Actes du 84<sup>e</sup> Congrès national des sociétés savantes (Dijon, 1959, section d'histoire moderne et contemporaine)*, Paris, CTHS-Imprimerie nationale, 1960, p. 267-294.

<sup>6</sup> *Cent ans d'industrie chimique. Les Établissements Kuhlmann. 1825-1925*, Paris, Imprimeries Draeger frères, 1926, p. 12-14.

<sup>7</sup> Léon DUBOIS, *Lafarge-Coppée. 150 ans d'industrie*, Paris, Belfond, 1988, p. 26.

<sup>8</sup> Alain BAUDANT, « Propriété, direction et idéologie de l'entreprise Pont-à-Mousson 1919-1939 », in François CARON (dir.), *Entreprises et entrepreneurs XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, Presses de l'université Paris-Sorbonne, 1983, p. 269-289, ici p. 269-271.

<sup>9</sup> AS, TC de Lyon, formation, 5 août 1886, archives départementales du Rhône (ADR), 6UP1 84 et dissolution, 5 septembre 1895, ADR, 6UP1 131 et Pierre CAYEZ, *Rhône-Poulenc. 1895-1975*, Paris, A. Colin/Masson, 1988, p. 24-26.

<sup>10</sup> Plus anciennement Dumont & C<sup>ie</sup>, devenue Dumont, Lelièvre & C<sup>ie</sup> ; AS, TC de la Seine, formation, 17 avril 1849, n° 582, archives départementales de Paris (ADP), D31U3 157. À noter que le nom de la famille concernée est ensuite orthographié Le Lièpvre.

<sup>11</sup> François BERNARD, *L'Alsacienne de constructions mécaniques. Des origines à 1965*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 2000, 1<sup>ère</sup> partie.

<sup>12</sup> Jusqu'en 1925 pour de Wendel & C<sup>ie</sup> ; la fusion entre les deux branches au sein de la même société n'interviendra qu'en 1952, bien après le retour de la Moselle à la France donc.

<sup>13</sup> Du moins pour Les Petits-fils de François de Wendel ; pour la branche de Wendel & C<sup>ie</sup>, la moitié du capital appartient aux Schneider (famille, société Schneider & C<sup>ie</sup> et banque d'affaires associée Demachy & C<sup>ie</sup>) jusqu'en 1926, la famille de Wendel reprenant ensuite le contrôle complet.

<sup>14</sup> 39 sont représentés d'après la feuille de présence à l'assemblée générale extraordinaire du 21 juin 1924, où 10 440 parts sur 11 160 sont représentées ; AS TC Paris, 14 janvier 1924, ADP, D31U3 2286.



exception ancienne<sup>15</sup>, aucune entreprise étudiée n'est revenue ensuite au statut de société de personnes, ni même, comme on a pu l'observer en région Rhône-Alpes pour des entreprises moyennes, n'a adopté le statut de société à responsabilité limitée (SARL) réintroduit tardivement en France en 1925<sup>16</sup>. On ne trouve pas de cas semblables à ceux observés en Allemagne pour Krupp ou Bosch par exemple qui ont gardé respectivement jusqu'à une période récente (1992) et jusqu'à aujourd'hui le statut de SARL (*GmbH*).

### *L'alternative minoritaire de la commandite par actions*

Le régime de société par actions laisse toutefois coexister deux statuts possibles, celui de la société en commandite par actions (SCA) ou celui de la société anonyme (SA). La première forme, qui aurait pu être rendu désuète par la libéralisation des SA en 1867, a certes été abandonnée par plusieurs entreprises étudiées avant la fin du XIX<sup>e</sup> siècle : dès 1862 pour Châtillon-Commentry, en 1870 pour Kuhlmann, en 1871 pour Marine, en 1896 pour Pechiney et en 1897 pour les Tréfileries et laminoirs du Havre (TLH). Le régime de la SCA impliquait en effet, avec la désignation statutaire du ou des gérants, un caractère personnel marqué qui apparaissait peu compatible avec l'ouverture croissante du capital de ces entreprises. Les gérants sont désignés sans limitation de durée par une assemblée générale extraordinaire (AGE) des actionnaires, et il faut une autre AGE pour les remplacer ou leur adjoindre un cogérant. La procédure est donc particulièrement lourde. Le ou les gérant(s) concentrent l'essentiel des pouvoirs et les autres actionnaires ne sont représentés qu'au sein d'un « conseil de surveillance » aux prérogatives limitées. Le ou les gérant(s) disposent aussi statutairement d'une part importante des profits, de l'ordre de 10 % (d'un minimum de 4 % pour Alfred Rangot dit Pechiney à sa désignation en 1877<sup>17</sup> à Alais Camargue jusqu'à 30 % chez Michelin jusqu'en 1894<sup>18</sup> ou 33 % à la TLH), ce qui peut avec la croissance des entreprises représenter des sommes considérables au profit d'un dirigeant qui n'est pas nécessairement un actionnaire important. Chez TLH, le fondateur gérant qui donne à l'époque son nom à la société, Lazare Weiller, n'avait souscrit qu'1 % des actions nouvelles lors du doublement du capital en

---

<sup>15</sup> Kuhlmann, fondée en 1825 comme société en commandite par actions, est revenue un temps au statut de commandite simple entre 1842 et 1855 ; *Cent ans d'industrie chimique...*, *op. cit.*

<sup>16</sup> Il existait auparavant sous une autre forme avant 1867. L'Allemagne l'avait adopté dès 1892 et la Grande-Bretagne 1907.

<sup>17</sup> AS TC Lyon, 20 août 1877, ADR, 6UP1 34 ; ce pourcentage est rapidement porté ensuite à 6 % en 1878 et 8 % en 1881. Son prédécesseur fondateur Henry Merle disposait lui de 12 %.

<sup>18</sup> Sous réserve qu'à partir de 1889, la part de 30 % attribuée à Édouard Michelin ne vaut que pour la partie des bénéfices supérieure à 300 000 F ; en dessous, elle n'est que de 10 %. En 1894, un pourcentage unique réduit à 18 % est appliqué ; AS TC Clermont-Ferrand, AGE du 28 mai 1889 et 16 mars 1894, archives départementales du Puy-de-Dôme (ADPD), U 23812.

1897<sup>19</sup>. Le président du conseil de surveillance justifiait ainsi devant l'AGE la transformation en SA : « La forme anonyme a l'avantage d'être plus indépendante d'une personnalité, quelle qu'elle soit et de se prêter plus facilement aux transformations dont l'expérience peut montrer la nécessité. » Ce problème de l'inadéquation d'une gestion personnalisée est bien montré chez Alais Camargue, où, dès 1893, le maintien du statut de SCA est conditionné par l'AGE à la présentation par le gérant et à l'acceptation lors d'une nouvelle AGE en 1896 de la candidature d'un cogérant. Alfred Rangot-Pechiney, même s'il a ensuite laissé son nom à l'entreprise, ne dispose pas de la légitimité d'un fondateur<sup>20</sup>. Il ne propose finalement pas de cogérant avant 1896 et la SCA est alors transformée en SA<sup>21</sup>.

Au XX<sup>e</sup> siècle, il ne reste donc que quatre entreprises avec le statut de SCA : Lafarge jusqu'en 1919, de Wendel (à partir de 1924) jusqu'en 1951, Schneider jusqu'en 1966 et Michelin jusqu'à... aujourd'hui<sup>22</sup>. Le phénomène n'est pas négligeable pour des entreprises de cette taille dans la période étudiée. L'exception spectaculaire de Michelin montre que l'évolution vers la SA n'est pas inéluctable ; le cas récent dans le CAC 40 de Lagardère (ex-Matra SA) suggère même qu'elle n'est pas nécessairement irréversible, avec la nouvelle personnification possible d'une grande entreprise, jusqu'à sa raison sociale, autour d'un ancien manager salarié puis de son héritier.

Cette prédominance de la SA constatée pour les grandes entreprises du corpus statistique vaut pour les autres grandes entreprises. Si les annuaires de sociétés ne recensent par définition que des sociétés par actions, les seules à pouvoir être cotées, une autre source comme le fichier des établissements de l'OCRPI, neutre à l'égard du critère de l'ouverture du capital, permet de le confirmer. Parmi les 116 grandes entreprises industrielles de plus de 2 000 salariés recensées (cf. annexe classement 5<sup>23</sup>), il ne s'en trouve que quatre connues pour ne pas être exploitées sous la forme de sociétés par actions à cette époque<sup>24</sup>. On ne relève que :

---

<sup>19</sup> AS TC Seine, 24 juillet 1897, n° 57, ADP, D31U3 802.

<sup>20</sup> AS TC Lyon, 10 août 1893, ADR, 6UP1 120.

<sup>21</sup> AS TC Lyon, 21 mai 1896, ADR, 6UP1 135.

<sup>22</sup> François MICHELIN en a donné une vibrante défense et illustration dans Ivan LEVAÏ, Yves MESSAROVITCH, *Et pourquoi pas ? Entretien avec François Michelin*, Paris, Grasset, 2002, éd. revue et corrigée.

<sup>23</sup> Aux 113 figurant dans le tableau sont ajoutées les trois lacunes manifestes (AFC, Pont-à-Mousson et Penhoët).

<sup>24</sup> Hors le cas particulier de l'ONIA, établissement public. Deux cas restent incertains, les Ets Laederich (textile) à Épinal et les Chantiers navals de La Ciotat. Les statuts sont généralement mentionnés dans le fichier de l'OCRPI. À défaut, les annuaires de sociétés (en particulier l'*Annuaire SEF*, éd. 1943) ou d'autres sources diverses ont été utilisées.

- une société en nom collectif (SNC) : les Ets A. & J. Lévy & leurs Fils, société exploitante du groupe Chaussures André (2 200 salariés en 1942), frappée par la politique d' « aryanisation » sous Vichy<sup>25</sup> ;
- une société en commandite simple (SCS) : la filiale française du groupe chimique belge Solvay (4 688 salariés en 1942<sup>26</sup>) ;
- et deux SARL : Le Matériel téléphonique (LMT), filiale du groupe américain ITT à Boulogne-sur-Seine (4 705 salariés en 1943) et les Ets Béghin, fabricants de sucre et de cartons, dans le Nord-Pas-de-Calais (2 637 salariés en 1945).

On peut seulement noter que des groupes étrangers ont recours à ces statuts lorsqu'ils contrôlent intégralement le capital de leurs filiales françaises. Ces exceptions, même si elles ne sont pas négligeables, restent très minoritaires. Et si on élargit le cercle aux 250 entreprises manufacturières ayant atteint, selon les mêmes règles, 1 000 salariés, on ne relève que 9 exceptions supplémentaires<sup>27</sup>, soit, sous réserve de quelques cas incertains, un pourcentage qui ne dépasse guère 5 % :

- deux entreprises gérées, d'après les indications de l'OCRPI, sous la forme d'entreprise personnelle : les Hélices Ratier à Montrouge (1 312 salariés en 1943), avec deux frères semble-t-il en société de fait, et l'équipementier automobile Robert Philippe Missler à Paris (1 115 salariés en 1944 avec deux usines en région parisienne) ;
- deux SNC : les fabricants d'aciers spéciaux Aubert & Duval à Gennevilliers, Seine (1 802 salariés en 1947, avec une grande usine aux Ancizes, Puy-de-Dôme) et les draperies Pascal, Valluit & C<sup>ie</sup> à Vienne, Isère (1 244 salariés en 1945) ;
- une SCS : le constructeur électrique Visseaux à Lyon (1 280 salariés en 1944) ;
- et quatre SARL : les forges Viellard-Migeon & C<sup>ie</sup> à Morvillars (Territoire de Belfort, 1495 salariés en 1943) dont les dirigeants se sont saisis dès 1926 de l'opportunité de la nouvelle loi pour transformer l'ancienne SCS, le statut de société anonyme n'étant adopté qu'en 1951<sup>28</sup> ; l'entreprise textile Ets J. Thiriez Père & Fils & Cartier-Bresson à Lille (1 485 salariés en 1945-1946) ; le fabricant de vêtements de travail Manufacture de Blainville à Paris

---

<sup>25</sup> Philippe VERHEYDE, *Les Mauvais Comptes de Vichy. L'aryanisation des entreprises juives*, Paris, Perrin, 1999, p. 73-74.

<sup>26</sup> Non compris l'usine de Sarralbe en Moselle annexée (536 salariés en 1946).

<sup>27</sup> Sous réserve de quelques cas supplémentaires incertains en l'état de nos informations : le fabricant d'appareils de chauffage et de cuisine Arthur Martin, le constructeur mécanicien Venot & C<sup>ie</sup> à Onnaing (Nord), les Chantiers de Normandie au Grand-Quévilly (Seine-Maritime) et de deux entreprises textiles : les Ets Sion Frères à Roubaix et Tiberghien Frères à Tourcoing (Nord).

<sup>28</sup> Pierre LAMARD, *De la forge à la société holding. Viellard-Migeon & C<sup>ie</sup>*, Paris, Polytechnica, 1996, p. 163 et 187.

(1 457 salariés en 1947) et les Chaussures Pillot fondées en 1932 dans la région parisienne<sup>29</sup> (1 023 salariés en 1942-1943).

On remarque là que la branche textile – hors les 11 firmes de textiles artificiels qui sont toutes des sociétés par actions – participe beaucoup de ces exceptions. Mais, même parmi les 27 entreprises de filatures et tissages de matières naturelles de plus de 1 000 salariés, les sociétés par actions restent nettement majoritaires (au moins 22). Le succès global des SARL après 1925 ne se retrouve pas parmi les grandes entreprises. Ce nouveau régime a surtout permis à de nombreuses PME d'échapper au cadre plus contraignant des sociétés de personnes, même s'il se trouve parmi les entreprises moyennes également des sociétés anonymes au capital peu dispersé qui l'ont adopté<sup>30</sup>. Les sociétés par actions restent largement dominantes parmi les grandes entreprises industrielles<sup>31</sup>.

Qu'en est-il, parmi les sociétés par actions, de la part des SCA qui constituent, rappelons-le, un statut intermédiaire, dans la mesure où il permet d'associer personnalisation du pouvoir dirigeant et ouverture du capital ? La liste de celles déjà relevées (de Wendel, Schneider, Michelin) ne s'allonge guère. Parmi les entreprises de plus de 2 000 salariés, on n'en relève qu'une supplémentaire : la Filature Prouvost & C<sup>ie</sup> à Roubaix (2 077 salariés en 1943). Si l'on abaisse le seuil à 1 000 salariés, ce sont encore deux entreprises de textile qui apparaissent, les Filatures et tissages de Flers dans l'Orne (1 257 salariés en 1943) et les filatures Paul Le Blan & Fils à Lille (1 041 salariés en 1943), rejoints, par ailleurs, par les cimenteries Lambert Frères (1 200 salariés en 1945). Mais les sociétés anonymes restent très largement dominantes (avec 90 % des entreprises). Même dans le textile traditionnel, elles sont nettement majoritaires (avec au moins 19 SA sur 27).

---

<sup>29</sup> Florent LE BOT, *La Fabrique réactionnaire. Antisémisme, spoliations et corporatisme dans le cuir (1930-1950)*, Paris, Presses de Sciences Po, 2007, p. 81.

<sup>30</sup> JOLY, ROBERT, *op. cit.*, p. 97-98. Le phénomène n'est d'ailleurs pas nécessairement immédiat, il tend plutôt à s'accroître dans les années 1940.

<sup>31</sup> Une étude comparative récente tend, en ne considérant que les statistiques globales des créations de société sans distinguer par taille ou nature d'entreprises, à surestimer l'importance des SARL dans l'économie française après 1925. Le fait que, pour les entreprises moyennes, les passages de la SARL à la société anonyme interviennent souvent tardivement devrait plutôt inciter à chercher l'explication dans des facteurs fiscaux que les auteurs négligent à tort. Ils sous-estiment enfin le fait que beaucoup de sociétés comptabilisées dans les statistiques, et de SARL en particulier, ne correspondent à de véritables entreprises autonomes au sens économique du terme : la SARL est ainsi le statut adopté de manière privilégiée pour les simples succursales commerciales transformées en filiales ou pour les holdings intermédiaires de contrôle, notamment familiaux ; Timothy W. GUINNANE, Ron HARRIS, Naomi R. LAMOREAUX, Jean-Laurent ROSENTHAL, « Pouvoir et propriété dans l'entreprise. Pour une histoire internationale des sociétés à responsabilité limitée », *Annales. Histoire, sciences sociales*, vol. 63, n° 1, 2008, p. 73-110. Sur l'importance de la distinction entre entreprise et société, voir Jean-Philippe ROBÉ, *L'Entreprise et le droit*, Paris, Presses universitaires de France, collection Que sais-je, 2000.

L'hégémonie des sociétés anonymes est encore plus forte dans d'autres secteurs comme les mines<sup>32</sup>, l'énergie – sous réserve de la société pétrolière Desmarais Frères (SCA)–, les grandes banques de dépôts ou les compagnies d'assurances<sup>33</sup>. Les seules exceptions marquantes se trouvent du côté des banques privées, avec des maisons de la Haute Banque généralement exploitées en société de personnes (Lazard Frères, Rothschild, Mirabaud & C<sup>ie</sup>, etc.). Il faut aussi signaler, parmi les grandes entreprises commerciales, plusieurs SCA comme les grands magasins Au Printemps (Laguionie & C<sup>ie</sup>) et La Samaritaine (Gabriel Cognacq & C<sup>ie</sup>) ou le succursaliste Casino (Guichard-Perrachon & C<sup>ie</sup>) à Saint-Étienne. Il restera à voir l'impact de cette prédominance de la société anonyme sur le caractère plus ou moins familial du contrôle, qu'elle n'exclut pas (cf. chapitre II).

### **L'administration de la société anonyme : un bricolage de la pratique dans un flou législatif jusqu'en 1940**

La société anonyme est bien le statut dominant pour les grandes entreprises étudiées, qu'il s'agisse d'un statut adopté par transformation directe d'un autre dans 12 cas<sup>34</sup>, par regroupement de divers apports par fusion dans 5 cas (Denain-Anzin en 1849, Alsacienne en 1872, Longwy en 1880, Nord-Est en 1881, Compagnie générale d'électricité–CGE en 1898), par reprise d'une ancienne société en liquidation (Compagnie française des métaux–CFM en 1892) ou par création *ex nihilo* (Électro-chimie en 1889<sup>35</sup>, Thomson-Houston en 1893).

Dans les SCA, la direction de l'entreprise est naturellement incarnée par le ou les gérant(s). Le conseil de surveillance ne joue pas un rôle actif dans la gestion et l'existence d'autre(s) directeur(s) éventuellement qualifié(s) de général(ux) n'est ni prévue par les statuts ni officialisée dans les sources publiques classiques telles que registres du commerce<sup>36</sup> ou

<sup>32</sup> Sous réserve de la survivance résiduelle de l'ancien statut de société civile pour les compagnies houillères.

<sup>33</sup> Sous réserve bien sûr du cas particulier du secteur mutualiste.

<sup>34</sup> Dont celui de Saint-Gobain, autorisée comme SA en 1830, après que la Manufacture ait été depuis sa création en 1702 une société qui ne s'est inscrit dans aucune des catégories établies par le code de commerce en 1807 ; Jean-Pierre DAVIET, *Un destin international. La Compagnie de Saint-Gobain de 1830 à 1939*, Paris, Éditions des Archives contemporaines, 1988, p. 26-28.

<sup>35</sup> Sous réserve de l'apport par la Compagnie générale des produits antiseptiques du matériel d'exploitation servant à la fabrication du chlorate de potasse dans l'usine de Villers-Saint-Sépulcre (Oise) appartenant à cette Compagnie, qui sera exploitée ensuite par l'Électro-chimie ; AS TC Seine, 19 août 1889, n° 1554, D31U3 639.

<sup>36</sup> L'inscription au registre du commerce de Michelin à Clermont-Ferrand (TC Clermont-Ferrand, n° 2213, 13 décembre 1920) fournit bien, outre les gérants, une liste de « mandataires généraux », « mandataires particuliers » et « fondés de pouvoirs [avec un s à pouvoirs, sur le formulaire imprimé du registre, l'orthographe sans s, la graphie recommandée aujourd'hui, adoptée dans ce mémoire, étant au singulier] », mais elle est trop imprécise pour identifier leurs responsabilités précises et la chronologie. De même, l'inscription au registre de commerce de Paris des Petits-fils de François de Wendel, après le transfert du siège en 1923 (ADP, 209146 B, 20 juillet 1923), comporte une liste indistincte d'une quinzaine de fondés de pouvoir. L'inscription de Schneider & C<sup>ie</sup> (ADP, 112622, 16 février 1921) fournit, elle, un seul nom de fondé de pouvoir, celui d'Achille Fournier,

rapports annuels, ce qui rend leur identification difficile. La loi de 1867 est en revanche très sommaire en ce qui concerne l'organisation des fonctions dirigeantes de la société anonyme<sup>37</sup>. Cette abstention du législateur correspond à une « conception classique » selon laquelle « la gestion est un contrat dans lequel la volonté des contractants est souveraine pour régler l'organisation des affaires sociales », les souscripteurs adhérant aux statuts primitifs en connaissance de cause et les actionnaires ayant la possibilité de les modifier ensuite en assemblée générale<sup>38</sup>. Un seul article de la loi (art. 22) est donc consacré à la question. Son premier alinéa prévoit que « les sociétés anonymes sont administrées par un ou plusieurs mandataires à temps, révocables, salariés ou gratuits, pris parmi les associés. » À la différence des gérants d'une SCA, ces administrateurs sont nommés pour une durée déterminée fixée par les statuts, qui ne peut d'après la loi de 1867 être supérieure à 6 ans (art. 25 al. 2). Cette « précarité » (très relative en pratique, cf. chapitre III) se traduit par l'absence d'inscription dans les statuts<sup>39</sup>, une simple assemblée générale ordinaire pouvant les nommer et éventuellement les révoquer. La seule exigence est qu'ils soient actionnaires, les statuts devant, d'après la loi (art. 26 al. 1<sup>er</sup>), déterminer librement le nombre minimal d'actions qu'ils doivent posséder pour garantir leur gestion (dites « actions de garantie »). En pratique, ce seuil ne représente jamais une fraction significative du capital. Même dans les nouvelles SA au capital encore faible, il ne dépasse guère 1 % (le maximum relevé dans le corpus est pour Thomson-Houston avec 50 actions sur un total de 2 000 en 1893, soit 2,5 %) et tombe souvent bien en dessous avec les augmentations de capital successives. Il n'est pas rare qu'un administrateur nommé pour représenter une société actionnaire se fasse prêter par celle-ci les actions nécessaires lorsqu'il ne les détient pas. Pour un administrateur qui ne représente que lui-même comme le soyeux lyonnais Auguste Isaac au conseil de la Compagnie universelle

---

qui aurait, selon des sources concordantes, été directeur général de l'entreprise jusqu'à son décès accidentel en 1921 ; ses successeurs ne sont plus mentionnés ensuite. Sur les registres de commerce, cf. Hervé JOLY, « Une source importante d'accès problématique pour l'historien : le premier registre de commerce (1920-1954), *Entreprises et histoire*, n° 15, 1998, p. 159-164. Pour un autre exemple d'usage du registre du commerce comme source, sur une population très différente de petits commerçants étrangers à Paris dans l'entre-deux-guerres, voir la thèse de Claire ZALC, *Immigrants et indépendants. Parcours et contraintes. Les petits entrepreneurs étrangers du département de la Seine (1919-1939)*, thèse de doctorat d'histoire (dir. Michel Lescure), université Paris X-Nanterre, 2002.

<sup>37</sup> Pour une présentation de ces dispositions de la loi de 1867, voir Charles HOUPIN, Henry BOSVIEUX, *Traité général théorique et pratique des sociétés civiles et commerciales et des associations*, Paris, Sirey, 1935, t. I, p. 198.

<sup>38</sup> Adrien PAVIOT, *La Réforme des sociétés anonymes. La loi du 16 novembre 1940 et ses antécédents*, thèse de droit, faculté de Lyon, Lyon, Bosc frères M. & L. Riou, imprimeurs-éditeurs, 1941, p. 51-52.

<sup>39</sup> Les statuts originaux de l'entreprise prévoient certes parfois la désignation d'administrateurs originels dont la nomination s'impose donc à l'assemblée générale constitutive qui adopte ces statuts, mais ils ne peuvent être nommés pour plus de 3 ans (art. 25 al. 3) et formellement ils ne sont pas plus protégés que d'autres administrateurs ; toute autre assemblée générale ordinaire ultérieure peut les révoquer.

du canal maritime de Suez, l'investissement financier peut certes être non négligeable<sup>40</sup>, mais il est rapidement rentabilisé par les bénéfices retirés. L'ensemble des administrateurs peuvent donc ne représenter, lorsque le capital est dispersé, qu'une faible proportion des actionnaires : ainsi, chez Saint-Gobain, les quinze administrateurs ne détiennent que 6,6 % des actions en 1907<sup>41</sup> et le pourcentage tombe encore ensuite avec les importantes augmentations de capital intervenues dans les années 1920.

La loi de 1867 ne fixe aucune règle quant au nombre d'administrateurs. Elle n'exclut même pas qu'il n'y en ait qu'un. En pratique, cette hypothèse est rare, au moins dans les entreprises importantes. Il faut cependant signaler qu'elle se rencontre un temps pour une entreprise étudiée, Pont-à-Mousson. Lorsque l'ancienne société en commandite est transformée en SA en 1886, le directeur Xavier Rogé est le seul administrateur désigné. En 1899, son adjoint Camille Cavallier est également désigné, mais, après le décès du premier un an plus tard, le second devient à nouveau administrateur unique jusqu'en 1917<sup>42</sup>.

L'existence d'un organe collégial d'administrateurs, appelé dans toutes les entreprises « conseil d'administration », n'est donc pas prévue explicitement par la loi de 1867, alors même que la pratique était pourtant déjà bien ancrée dans les anciennes sociétés anonymes autorisées<sup>43</sup>. Ainsi, en 1849, les statuts de Denain-Anzin établissent que « la société est administrée par un conseil d'administration de 10 membres nommé par l'assemblée générale ». À l'exception de Pont-à-Mousson, tous les autres statuts prévoient l'existence d'un « conseil d'administration », avec un nombre de membres qui n'est, à la différence de Denain-Anzin, pas fixé à l'unité près, notamment pour éviter de devoir en urgence un successeur en cas de vacance brutale. Les statuts fixent toujours un nombre minimal, qui n'est jamais inférieur à trois (Rhône-Poulenc en 1895, Automobiles Peugeot en 1896) et qui peut atteindre, dès l'origine, neuf membres (CFM en 1892, Thomson-Houston en 1893), et un seuil maximal, qui varie dans les mêmes entreprises respectivement de sept à quinze.

---

<sup>40</sup> Voir Auguste ISAAC, *Journal d'un notable lyonnais 1906-1933* (textes choisis et annotés par Hervé JOLY), Lyon, BGA Permezel, 2002, 22 avril 1910, p. 126 et Hervé JOLY, « Auguste Isaac, administrateur de sociétés », in *idem* (dir.), *Patronat, bourgeoisie, catholicisme et libéralisme. Autour du Journal d'Auguste Isaac*, Lyon, LARHRA (Cahiers Pierre Léon n° 5), 2004, p. 131-154.

<sup>41</sup> DAVIET, *op. cit.*, p. 228.

<sup>42</sup> Alain BAUDANT, *Pont-à-Mousson (1918-1939). Stratégies industrielles d'une dynastie lorraine*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1980, p. 3-7.

<sup>43</sup> Voir Anne LEFEBVRE-TEILLARD, *La Société anonyme au XIX<sup>e</sup> siècle : du Code de commerce à la loi de 1867, histoire d'un instrument juridique du développement capitaliste*, Paris, PUF, 1985, chapitre VIII.

*Des engagements très inégaux selon les administrateurs dans la gestion de l'entreprise*

En pratique, il apparaît évident que les membres d'un organe aussi collégial ne peuvent pas tous être impliqués à un même titre dans la gestion de l'entreprise. Les statuts sont d'ailleurs très peu exigeants quant à la disponibilité des administrateurs. Ils se contentent généralement de prévoir que le « conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige », avec la mention éventuelle d'une fréquence minimale qui est toujours mensuelle (Denain-Anzin<sup>44</sup>, Nord-Est, Électro-Chimie, CFM, Rhône-Poulenc, etc.). La modestie de cet engagement contraste avec ce qui est souvent exigé des associés d'une société en nom collectif ou des gérants d'une commandite, pour lesquels les statuts prévoient souvent qu'ils doivent se consacrer entièrement aux affaires de l'entreprise. Les administrateurs des SA n'ont jamais d'obligation d'exclusivité : ils ne sont pas limités dans l'exercice de fonctions dirigeantes dans d'autres entreprises. Il n'existe ainsi aucune restriction au cumul de postes d'administrateurs, sous réserve de l'impossibilité pratique d'administrer une société directement concurrente. Par ailleurs, la législation est longtemps restée peu exigeante quant aux incompatibilités avec d'autres activités professionnelles ou électives : il n'y avait pas d'incompatibilité formelle pour un fonctionnaire civil<sup>45</sup> (seuls les militaires étaient exclus<sup>46</sup>), pour un membre d'une profession libérale (sauf les notaires<sup>47</sup>), pour un parlementaire<sup>48</sup> voire pour un ministre<sup>49</sup>. Rien n'empêche donc d'exercer une fonction d'administrateur à titre accessoire, et c'est d'ailleurs souvent le cas. Ce n'est qu'en 1934 que l'interdiction d'administrer une entreprise privée est généralisée pour les fonctionnaires en activité (décret du 4 avril 1934, art. 6, complété par une loi du 14 septembre 1941, art. 19), avec même une

---

<sup>44</sup> Avec ici la précision que cette réunion mensuelle se tiendra le troisième mardi de chaque mois...

<sup>45</sup> Charles Baume, inspecteur général des Ponts et Chaussées en poste, est ainsi nommé en 1902-1903 administrateur de Peugeot sans avoir besoin de se mettre en congé de son corps. Toutefois, signe d'un durcissement lié à certains scandales, il doit abandonner cette fonction deux ans plus tard, « par suite de la décision du ministre des Travaux publics interdisant aux fonctionnaires sous ses ordres de faire partie de conseils d'administration de sociétés industrielles » ; rapport annuel, AG 11 mars 1905, archives historiques du groupe de Crédit agricole SA, fonds du Crédit lyonnais (ACL), DEEF 41086.

<sup>46</sup> Une circulaire ministérielle du 24 décembre 1869 interdit aux militaires ou fonctionnaires appartenant à l'armée, quel que soit leur grade, d'entrer dans un conseil d'administration ; HOUPIN, BOSVIEUX, *op. cit.*, p. 209.

<sup>47</sup> Une ordonnance du 4 janvier 1843 leur interdit toute immixtion dans l'administration d'aucune société, entreprise ou compagnie de finances, de commerce ou d'industrie. Il faut également signaler toutefois que la jurisprudence du conseil de l'ordre de certains barreaux, dont celui de Paris, exclut aux avocats l'exercice des fonctions de membre d'un conseil d'administration ; *ibid.*

<sup>48</sup> Sous réserve de lois spéciales qui interdisent l'administration de sociétés particulières comme des compagnies de navigation (loi de 1898 pour la Compagnie transatlantique, loi de 1920 pour la Compagnie Fraissinet).

<sup>49</sup> L'exemple d'Auguste Isaac montre, que, lorsqu'il est nommé ministre du Commerce en janvier 1920, non seulement il ne démissionne pas des conseils d'administration dont il est membre, mais que, s'il s'abstient de siéger dans les autres, il participe régulièrement aux séances du Suez ; JOLY, « Auguste Isaac... », art. cit., p. 148.



restriction pour les anciens fonctionnaires pendant cinq ans « dans une entreprise privée en relation avec son service » (art. 9 de la même loi). L'interdiction pour les avocats est, elle, étendue à tous les barreaux par une loi du 26 juin 1941 (art. 45)<sup>50</sup>.

Il ne faut cependant pas sous-estimer l'engagement des administrateurs, au moins dans les premières années de la société. Le conseil d'administration de la Société électro-métallurgique française (Froges), qui fusionne avec Alais & Camargue (Pechiney) en 1921, se réunit ainsi à 9 reprises dans ses quinze premiers jours de fonctionnement du 26 octobre au 11 novembre 1888, 28 fois au cours de la première année d'exercice et 82 fois en tout pendant les quatre premières, soit un rythme en moyenne quasi bimensuel<sup>51</sup>. On retrouve à peu près le même rythme chez Alais & Camargue (AC) encore en 1914, alors que la société, SCA puis SA, existe déjà depuis près de 50 ans. Chez Saint-Gobain, de loin pourtant l'entreprise la plus ancienne (fondée en 1702), le conseil d'administration se réunit même beaucoup plus, avec, depuis 1901<sup>52</sup>, deux séances hebdomadaires consacrées, les mercredis et jeudis, à chacune des branches (glaces et produits chimiques, les « affaires générales » étant traitées également dans l'une des deux séances)<sup>53</sup>. À partir de 1933, les deux séances de branches n'ont plus lieu qu'une semaine sur deux, avant qu'un rythme d'une séance unique tous les quinze jours soit adopté en 1935. Mais la pratique habituelle semble plutôt être, comme pour l'Électro-chimie<sup>54</sup> ou Châtillon-Commentry<sup>55</sup> dans les années 1910-1920, celle d'un rythme mensuel.

Une fréquence élevée n'est possible que tant que le conseil est composé de cofondateurs tous encore très investis dans la gestion de l'entreprise, ayant des origines géographiques communes. Le siège social de l'entreprise, où se réunit en principe le conseil, est généralement implanté dans la ville d'où sont originaires les principaux actionnaires et donc la plupart des administrateurs. AC, dont le siège est à Lyon, a ainsi longtemps été administrée par une majorité de Lyonnais. Mais son usine historique, avant l'extension de ses activités dans l'aluminium avec l'exploitation de l'hydroélectricité alpine et pyrénéenne, est installée à Salindres (Gard). De même, nombreuses sont les entreprises étudiées à avoir, au

---

<sup>50</sup> Paul BARBRY, *Le régime actuel de l'administration des sociétés anonymes*, thèse de doctorat en droit, faculté de droit de Lille, Lille, Imprimerie Duriez-Bataille, 1943, p. 88.

<sup>51</sup> PV du CA SEMF, archives Pechiney (AP), 072-13-29967.

<sup>52</sup> DAVIET, *op. cit.*, p. 234 : il existait auparavant cinq commissions, les administrateurs étant membres de plusieurs d'entre elles : Affaires générales (surveillance du Secrétaire général), Glaces (surveillance du DG des glaceries), Produits chimiques (surveillance de l'inspecteur général de la fabrication), Contrôle (surveillance du directeur commercial des produits chimiques), Constructions ou travaux : présentation ou exécution des crédits ouverts (commission à la fois financière et industrielle, qui suit les investissements, et qui intéresse donc toutes les directions).

<sup>53</sup> PV du CA Saint-Gobain, archives Saint-Gobain (ASG), série 2B 26 (1928-1931) et suiv.

<sup>54</sup> PV du CA Électro-chimie, AP, 072-10-24925 (1909-1920).

moins comme société anonyme, leur premier siège à Paris (Saint-Gobain, Denain-Anzin, Nord-Est, Électro-chimie, CFM, Thomson-Houston, TLH, CGE) alors que, à l'exception de Thomson-Houston<sup>56</sup> et, à un degré moindre, de la CGE<sup>57</sup>, elles n'ont pas l'essentiel de leurs activités industrielles dans la région parisienne<sup>58</sup>. Le siège des Automobiles Peugeot est transféré de l'usine d'Audincourt (Doubs) à Paris dès 1900 et celui de la Société des usines du Rhône de l'usine de Saint-Fons (Rhône) à Paris dès 1906, bien avant la fusion avec les établissements parisiens Poulenc Frères en 1928. Le conseil d'administration ne peut donc nécessairement pas être un organe de gestion directe des activités industrielles. À une époque où les transports sont plus lents qu'aujourd'hui, les relations entre les administrateurs et les responsables locaux de l'exploitation sont nécessairement distantes.

Les pouvoirs des administrateurs ne sont pas définis par le Code du commerce ou par la loi de 1867. Ce sont les statuts qui, dans une longue énumération de décisions qui ne peuvent être prises qu'avec leur accord (acquisitions, cessions, emprunts, recrutements, etc.), en déterminent l'étendue. Il existe bien dans la pratique, même si elle n'est pas prévue par le législateur, une distinction systématique au sein de la collégialité des administrateurs : toutes les entreprises étudiées ont un président et un ou deux vice-présidents de conseil d'administration<sup>59</sup>. Mais ceux-ci ne disposent pas en tant que tels de prérogatives particulières, si ce n'est pour le président celles de convoquer le conseil d'administration et

<sup>55</sup> PV du CA Châtillon-Commentry, Archives nationales du monde du travail, Roubaix (ANMT), 175 AQ 15-16.

<sup>56</sup> En 1911, les services de fabrication sont répartis entre cinq usines, dont quatre en région parisienne : à Paris, rue de Vaugirard (usines I et II), à Neuilly-sur-Marne (usines III et V), seule l'usine IV se trouvant dans la région lilloise (Lesquin) ; ACL, DEEF 17968, RA AGO 18 mai 1911.

<sup>57</sup> La CGE hérite à sa fondation de deux usines à Ivry-sur-Seine, apportées par la Compagnie générale des lampes à incandescence et par la Société française de l'Ambroïne. S'y ajoute, dans une Seine-et-Marne alors plus éloignée de l'agglomération parisienne, l'usine de la Manufacture française de lampes à incandescence F. Gabriel & G. Angenault à Combes-la-Ville. Les autres usines originelles sont dans l'Orne (Boisthorel) et dans l'Eure (Tillières) ; Jacques MARSEILLE (dir.), Albert BRODER, Félix TORRES *et al.*, *Alcatel-Alsthom. Histoire de la Compagnie générale d'électricité*, Paris, Larousse, 1992, p. 42-45.

<sup>58</sup> Saint-Gobain n'a qu'une usine chimique secondaire à Aubervilliers rachetée en 1866 ; DAVIET, *op. cit.*, p. 62. La CFM hérite à sa fondation en 1892, parmi sept usines en exploitation, d'une usine à Paris (74, rue Vielle-du-Temple) et d'une autre à Saint-Denis, seule la seconde restant durablement en activité ; AS, ADP, TC Seine, D31U3/686, 28 janvier 1892, n° 237. Les TLH n'ont eu des activités industrielles dans la région parisienne qu'après le transfert du siège à Paris, à la suite des fusions-absorptions successives de la Canalisation électrique, avec une usine à Saint-Maurice (actuel Val-de-Marne), en 1912 et de la SA des Ets F. Mouton (Acéries, laminoirs et tréfileries de la Plaine-Saint-Denis), avec une usine à Saint-Denis, en 1930 ; RA AGE 3 février 1912 et 25 janvier 1930, ACL, DEEF 41353.

<sup>59</sup> Sur l'émergence d'un président *primus inter pares* dans la pratique des sociétés anonymes à travers des exemples, voir Jean LAMBERT-DANSETTE, *Histoire de l'entreprise et des chefs d'entreprise en France*, tome 2 : *Naissance du patronat*, Paris, L'Harmattan 2003, p. 334-342.

l'assemblée générale, d'en présider les séances et d'en signer généralement le procès-verbal des délibérations<sup>60</sup>.

### *L'émergence d'un ou plusieurs dirigeants à temps plein*

La seule appartenance au conseil d'administration n'est donc pas une activité à temps plein. L'article 22 de la loi de 1867 comporte toutefois un second alinéa qui prévoit que « [les administrateurs] peuvent choisir parmi eux un directeur ou, si les statuts le permettent, se substituer un mandataire étranger à la société et dont ils sont responsables envers elle ». Cette solution alternative est largement reprise par les statuts des SA dans une formule type : « le conseil d'administration est autorisé à déléguer à un ou plusieurs de ses membres tout ou partie de ses pouvoirs, soit pour des affaires déterminées soit d'une manière permanente pour l'expédition des affaires courantes ; [il a la] possibilité également de conférer à des personnes étrangères à la société les pouvoirs qu'il juge convenable » (art. 23 par exemple des statuts adoptés en 1889 de l'Électro-chimie<sup>61</sup>), ou, dans une formule plus ramassée, « le conseil d'administration peut déléguer tout ou partie de ses pouvoirs à une ou plusieurs personnes prises dans son sein et au dehors » (art. 25, Thomson-Houston, 1893<sup>62</sup>). « Aucune loi postérieure n'est venue [avant 1940] suppléer au fâcheux laconisme de ce [« texte obscur et incomplet » de l'article 22]. La doctrine et la pratique ont dû combler l'insuffisance des dispositions légales et construire de toutes pièces une réglementation que le législateur des sociétés a négligé de prévoir<sup>63</sup>. »

Une question importante est de savoir si cette « délégation » est confiée à un ou des membres du conseil d'administration, ou si elle est confiée à des personnes extérieures (actionnaires ou pas). Dans le premier cas, une distinction est opérée au sein du conseil d'administration entre des membres qui jouent un rôle actif dans la gestion, et d'autres qui se contentent d'une activité plus lointaine de contrôle. Dans la seconde hypothèse, la gestion est confiée à une ou des personnes extérieures qui forment alors, selon le modèle dualiste

---

<sup>60</sup> Jean LEFEBVRE, *Le président-directeur général. Loi du 16 novembre 1940*, thèse de droit, faculté de Paris, Paris, Domat-Montchrétien, 1941, p. 13.

<sup>61</sup> AS, 19 août 1889, doc. cit.

<sup>62</sup> AS, TC Seine, 24 avril 1893, ADP, n° 868, D31U3 709 ; on peut citer encore, selon des formules semblables, « le conseil d'administration peut déléguer la gestion des affaires courantes en général ou bien d'une ou plusieurs affaires déterminées tant à l'un ou plusieurs de ses membres qu'à une ou plusieurs personnes choisies en dehors de son sein ou même étrangères à la société sous le titre de directeur ou tout autre qualification » (art. 28, CFM, AS, TC Seine, 28 janvier 1892, ADP, n° 237, D31U3 686) ou « le conseil peut déléguer tels de ses pouvoirs qu'il juge convenables à un ou plusieurs des administrateurs, ou à un ou plusieurs directeurs, pris même en dehors de son sein. » (art. 23, Peugeot, éd. 1896, ACL, DEEF 31651/1).

<sup>63</sup> Paul GONTIER, *Le Directeur et l'administrateur-délégué de la société anonyme*, Paris, Giard & Brière, 2<sup>e</sup> éd., 1915, p. 2.

allemand, sans en porter le nom, un « directoire », le conseil d'administration devenant de fait plutôt un « conseil de surveillance ». Les dénominations adoptées ne suivent pas ce que suggérait la loi. « Si l'on s'en tenait à l'article 22, il faudrait réserver la dénomination de directeur au membre du conseil d'administration chargé par ses collègues de la gérance de la société. Mais dans le langage de la pratique, l'administrateur investi de ces fonctions est plus habituellement désigné sous le nom d'« administrateur-délégué » tandis que la qualification de « directeur » ou de « directeur général » est attribuée de préférence à la personne chargée de la gérance, quand cette personne est étrangère au conseil<sup>64</sup>. » Cette distinction terminologique se retrouve effectivement dans de nombreuses entreprises étudiées. Léopold Pralon ou François Villain sont ainsi respectivement administrateurs délégués de Denain-Anzin (1901-1930) et de Nord-Est (1904-1924), alors que, pour rester dans l'industrie sidérurgique, Léon Lévy est « directeur » (puis à partir de 1920 « directeur général ») de Châtillon-Commentry (1891-1924) et Adrien de Montgolfier directeur général de Marine (1874-1908). Mais d'autres dirigeants font exception en portant à la fois le titre d'administrateur et de directeur ou directeur général, soit d'emblée, comme Alexandre Dreux recruté en 1888 à la fois comme administrateur et comme directeur général des Aciéries de Longwy, soit après quelques années, le directeur général entrant au conseil d'administration tout en gardant son titre. C'est le cas de Théodore Laurent ou de Jacques Taffanel, respectivement directeur général de Marine et de Châtillon depuis 1911 et 1917, « administrateur directeur général » à partir de 1917 et 1934.

La doctrine et la jurisprudence s'accordent sur le fait que, même lorsqu'il n'est pas administrateur, le directeur ou directeur général est un mandataire lié à la société par un contrat de mandat de six ans au plus et pas un employé détenteur d'un contrat de travail, comme les simples directeurs techniques<sup>65</sup>. Il existe cependant une certaine ambiguïté entre les deux. En cas de litige sur la nature du contrat, les juges considèrent qu'« il ne faut pas tant s'attacher au titre de l'agent qu'aux circonstances de la cause et principalement aux attributions conférées à cet agent » : pour être un mandataire social, il doit avoir « été délégué pour représenter le conseil en qualité de directeur, est investi de la plus grande partie des attributions conférées aux administrateurs ». La seule qualité d'administrateur ne suffit pas, on peut avoir un simple directeur technique nommé par ailleurs administrateur sans que cela

---

<sup>64</sup> *Ibid.*

<sup>65</sup> Pierre MAUREIL-DESCHAMPS, *De la situation respective du conseil d'administration et du directeur dans la société anonyme*, thèse pour le doctorat, faculté de droit de Paris, Paris, Imprimerie des Facultés A. Michalon, 1909, p. 63-73.

fasse disparaisse pour autant le fait qu'il soit, en tant que directeur technique, lié à l'entreprise par un contrat de travail, « les deux situations d'administrateur et de directeur technique étant distinctes et soumises, quant aux conditions de la révocation, à des règles différentes ». Dans les entreprises étudiées, on relève ainsi quelques cas d'administrateurs qui ne sont ni délégués, ni directeurs généraux, ni même directeurs tout court, mais « directeur central » (Eugène Mathieu, Ugine, depuis 1931, également administrateur en 1939), « directeur du service central des usines » (Henri Cavallier, Pont-à-Mousson, 1917), ou « directeur des fabrications techniques » (Nicolas Grillet, Usines chimiques du Rhône, 1917). Émile Demenge (CFM), simple administrateur depuis 1899, devient successivement « adjoint du président délégué pour questions techniques » (1916), « administrateur directeur technique » (1926) avant de rejoindre tardivement la pratique commune en 1936 comme administrateur délégué. Ces dirigeants doivent donc se trouver dans la situation exceptionnelle d'être à la fois, vis-à-vis de leur entreprise, mandataire social en tant qu'administrateur et salarié en tant que directeur.

Même un titre de directeur général peut recouvrir un statut d'employé lorsqu'il est associé, en contradiction avec le qualificatif de « général », à une spécialisation. Chez Saint-Gobain coexistent longtemps, bien après la fusion de 1872 avec l'entreprise chimique Perret, trois directeurs généraux, « des glaceries », d'une part, les « produits chimiques », d'autre part, étant divisés jusqu'en 1935 en direction générale « des usines » et « des affaires commerciales ». De même, la CGE a un temps, à côté de son administrateur délégué, jusqu'à quatre « directeurs généraux » chargés respectivement « des distributions d'énergie » (en 1919), « des fabrications industrielles » (en 1921), « des services administratifs » (en 1923) et « des services centraux » (en 1929)<sup>66</sup>. Ugine a un « directeur général des usines électrométallurgiques » (en 1924) et un « directeur général des aciéries » (en 1930). L'Alsacienne donne, elle, un titre de « directeur général » à chacun des responsables de ses grandes usines (Mulhouse, Belfort, Clichy-Arcueil), la seconde ayant même un deuxième « directeur général électricité » (en charge de la construction électrique). L'attribution de tous ces titres correspond probablement plus à une gratification symbolique qu'à une répartition plus collégiale qu'ailleurs du pouvoir. Les titulaires restent des cadres salariés et n'en acquièrent pas pour autant un statut de mandataire social. Même leur accession éventuelle au conseil d'administration, comme René Perrin (directeur général des aciéries) à Ugine en 1939,

---

<sup>66</sup> Voir Yves BOUVIER, *La Compagnie générale d'électricité: un grand groupe industriel et l'État : Technologie, hommes et marchés (1898-1992)*, thèse de doctorat d'histoire, université Paris-Sorbonne (Paris IV), 2005, chapitres 2 et 3.

ou Paul Bizet (directeur général des distributions d'énergie) en 1912, Émile Bitterli (directeur général des fabrications industrielles) et Alexis Duvaux (directeur général des services administratifs) en 1926 à la CGE<sup>67</sup>, ne remet pas nécessairement en cause leur statut d'employé pour leur fonction principale<sup>68</sup>. Les deux statuts ne sont pas incompatibles jusqu'en 1940.

Ainsi que l'envisage la loi de 1867, l'administrateur auquel des responsabilités sont déléguées par le conseil n'est pas non plus nécessairement unique. Entre 1927 et 1940, l'Alsacienne de constructions mécaniques compte ainsi deux administrateurs délégués (Arthur Bommelaer et Étienne Schweisguth). Chez Kuhlmann, les deux directeurs généraux « des produits chimiques » et des « produits organiques » prennent, à leur entrée conjointe au conseil d'administration en 1933, le titre d'« administrateurs délégués ». Le fait d'en avoir plusieurs est souvent le résultat d'un compromis destiné à ménager les deux parties lors d'une fusion. Joseph Frossard a rejoint Raymond Berr comme directeur général de Kuhlmann après l'absorption de la Compagnie nationale des matières colorantes qu'il dirigeait et la gestion des deux branches reste très autonome. De même, chez Rhône-Poulenc, Nicolas Grillet, ancien directeur général de la Société des usines du Rhône, et Georges Roche, ancien administrateur délégué des Ets Poulenc Frères, cohabitent avec le titre d'administrateur délégué après la fusion de 1928.

L'organisation est encore compliquée par le fait que dans certaines entreprises voisinent un ou plusieurs administrateurs délégués et un directeur général. Georges-Jean Painvin est ainsi nommé directeur général (tout court) d'Ugine en 1922, Anthelme Boucher, Henry Gall et Jules Barut conservant leur titre d'administrateurs délégués. De même, si A. de Montgolfier (Marine) prend le titre d'administrateur délégué lorsqu'il entre au conseil d'administration en 1908, son adjoint Claudius Magnin le remplace comme directeur général. Ce changement correspond en fait à un retrait partiel de la gestion quotidienne pour le premier : le rapport à l'assemblée générale explique en effet qu'il « avait exprimé le désir de prendre un repos bien gagné et de se retirer à la fin de l'exercice 1907-1908 [à 77 ans]. [...] Nous étions obligés de déférer au désir exprimé par M. de Montgolfier, de voir tout au moins

---

<sup>67</sup> Cette entreprise présente l'originalité d'avoir jusqu'en 1940 un conseil d'administration avec une forte composante de cadres dirigeants du groupe : outre les cas cités, on relève aussi ceux de Paul d'Ocagne (directeur des services extérieurs) en 1922 et de Lucien Poujol (adjoint du directeur général des distributions d'énergie) en 1929 ; *ibid.*, p. 215-216. Cela traduit la forte indépendance à l'époque de son fondateur Pierre Azaria par rapport à son actionnariat plutôt dispersé.

<sup>68</sup> À Saint-Gobain, seuls les directeurs généraux des glacières ont le privilège – signe que cette branche historique conserve un prestige plus grand – d'entrer au conseil d'administration, mais seulement après leur retraite comme cadres salariés.

alléger la tâche écrasante qu'il a accomplie si courageusement jusqu'à ce jour, mais, en même temps, nous tenions à conserver le plus longtemps possible à notre Société le bénéfice de sa grande expérience. Aussi, tout en le délivrant du soin des détails si complexes de la Direction Générale, nous l'avons prié de vouloir bien nous continuer son concours dans les fonctions d'Administrateur-Délégué<sup>69</sup>. » Son successeur se trouve donc avec une autonomie moindre dans ses fonctions. F. Villain, seul administrateur délégué de Nord-Est depuis 1904, doit, lui, s'arranger à partir de 1920 d'un deuxième administrateur délégué, Jules Bernard, simple administrateur depuis 1918, et d'un directeur général, Jules Canard, ancien directeur de la Société des usines de l'espérance absorbée, un deuxième directeur général, Alexis Aron, étant même nommé en 1922. En 1925, les deux administrateurs délégués abandonnent leur délégation pour devenir vice-présidents du conseil, J. Canard devenant l'année suivante administrateur directeur général alors qu'A. Aron doit attendre 1933 pour entrer au conseil d'administration. Cette configuration complexe correspond probablement à des enjeux de pouvoir qui ne pourraient être analysés qu'à partir d'archives internes malheureusement indisponibles.

La confusion des fonctions de gestion et de contrôle au sein du conseil d'administration est accentuée par la possibilité que l'administrateur délégué soit par ailleurs vice-président ou même président du conseil d'administration. C. Cavallier, administrateur unique de Pont-à-Mousson, devient président délégué en 1917 lorsque d'autres administrateurs sont nommés ; l'un d'entre eux, Marcel Paul, accède au poste d'administrateur délégué, les deux portant le titre d'« administrateur directeur général<sup>70</sup> ». Georges Vésier, administrateur de la CFM, est nommé directement président délégué lorsque plusieurs administrateurs sont évincés en 1899 après des déboires financiers. Mais l'hypothèse la plus fréquente est celle d'un administrateur délégué ou administrateur directeur général expérimenté qui remplace un ancien président, sans pour autant, au moins dans l'immédiat, abandonner sa délégation de gestion. C'est le cas par exemple de René Robard, administrateur délégué de TLH depuis 1903 en 1921, son homologue Raymond Jarry devenant vice-président délégué. Théodore Laurent, directeur général, administrateur directeur général puis vice-président directeur général de Marine, achève ainsi en 1927 sa concentration des pouvoirs. On retrouve des situations semblables au moins à un moment donné dans une douzaine d'entreprises étudiées avant 1940. Ces présidents délégués qui

---

<sup>69</sup> Rapport à l'AG du 26 octobre 1908, Marine, ACL, DEEF 41305.

<sup>70</sup> Séance du 1<sup>er</sup> octobre 1917, PV du CA PAM, ASG, 51516, registre n° 1.

président l'organe supposé contrôler leur gestion annoncent avant l'heure le PDG tout puissant que la loi de Vichy de 1940 est supposée introduire.

*Conseil d'administration élargi et « comité de direction » restreint*

La collégialité de principe des administrateurs est également mise à mal dans la pratique par l'émergence fréquente, au sein du conseil d'administration, d'un organe plus restreint, généralement appelé « comité de direction », qui rassemble des membres plus investis (généralement le président, le ou les vice-présidents, les administrateurs délégués et éventuellement un ou deux autres administrateurs) qui se réunissent plus fréquemment et de manière moins formelle. Son existence est ignorée de la loi et même souvent des statuts : les seuls à en faire mention sont ceux de Denain-Anzin en 1849 qui prévoient (art. 26) qu'« il est établi à Valenciennes un comité composé de ceux des membres du conseil d'administration qui pourraient en faire partie, soit habituellement, soit temporairement. Le comité prend le titre de comité d'inspection<sup>71</sup>. » Dans les autres cas, la création de cet organe non statutaire relève d'une simple décision du conseil d'administration. Le comité de direction ne dispose pas de prérogatives spécifiques, il assure simplement un suivi plus régulier de la gestion et prépare les décisions du conseil d'administration. Chez AC, la création d'un comité de direction en 1914 s'inscrit dans le cadre d'une réorganisation de la direction. L'ancien directeur général, Adrien Badin, est nommé administrateur délégué avec un nouveau directeur général, Émile Boyoud, à ses côtés. Pour mieux suivre la gestion d'une direction générale maintenant installée à Paris, le conseil d'administration, toujours composé pour l'essentiel de personnalités lyonnaises, constitue en son sein un comité de direction présidé par l'un de ses vice-présidents, le banquier Lazare Wolff, avec à ses côtés l'autre vice-président Henry Roux de Bézieux, le secrétaire Maurice Piaton et l'ancien notaire Pétrus Bernard, le président du conseil Émile Guimet, alors âgé de 78 ans, et l'administrateur délégué n'y siégeant pas<sup>72</sup>. En décembre 1918, après l'élection de Gabriel Cordier à la présidence du conseil, celui-ci prend la présidence du comité de direction aux côtés des mêmes trois autres membres, M. Piaton, décédé en 1917, n'ayant pas été remplacé. Il est précisé que le comité se réunit « en principe deux fois par mois, une fois à Lyon la veille du conseil [dont les réunions « continuent de se tenir au siège le quatrième mardi de chaque mois »], une deuxième fois à Paris vers le milieu du mois<sup>73</sup> ». À l'Électro-chimie, la création provisoire d'un comité de direction est décidée

---

<sup>71</sup> AS, 17 avril 1849, doc. cit.

<sup>72</sup> Séance du 30 avril 1914, PV du CA AC, AP, 072-13-29961.

<sup>73</sup> Séance du 23 décembre 1918 ; *idem*.



par le conseil d'administration en 1916, dans le contexte particulier de la guerre avec plusieurs administrateurs (dont le président) mobilisés et plus immédiatement pour faire face à une indisponibilité passagère – il prend un « congé » pour « se reposer quelque temps » – de l'administrateur délégué parisien, Henry Gall. L'autre administrateur délégué en charge des usines suisses, Anthelme Boucher, devant s'efforcer de « venir à Paris un peu plus souvent », « les trois premiers jours de chaque semaine. », le comité constitué pour l'épauler doit être « composé des membres du conseil d'administration habitant Paris » et se réunir « si possible tous les mardis à 16 heures<sup>74</sup> ». Un nouveau « comité de direction » est mis en place de manière plus durable en 1919 « pour étudier les questions devant être présentées au conseil » ; il rassemble le président, les trois administrateurs délégués<sup>75</sup> et « s'adjoindrait [un autre administrateur] pour les questions juridiques », le « président [faisant] appel [à deux autres] pour les questions financières<sup>76</sup> ». Chez Châtillon-Commentry, il existe depuis 1891 un « comité d'administration » (appelé à certains moments également « comité de direction ») qui comprend trois membres, le président du conseil, Henry Darcy, et deux administrateurs, Eugène Biver et Lucien Bordet, nommés administrateurs délégués en 1889 alors que la direction générale était vacante ; ce comité travaille avec le directeur nommé en 1891, Léon Lévy, qui l'intègre à son tour après sa retraite de la direction (générale) fin 1923 jusqu'à son décès en 1925. Chez Pont-à-Mousson, le comité de direction est créé en 1921 par le conseil d'administration « pour seconder la direction générale, donner sur les questions et problèmes posés à celle-ci un avis sur les décisions à prendre, et éventuellement un concours pour l'exécution<sup>77</sup> ». Il « comprend en principe trois membres : l'administrateur directeur et deux membres désignés par le conseil d'administration, choisis de préférence parmi les administrateurs », mais, « à titre exceptionnel, C. Cavallier [président délégué] étant resté co-directeur général, il comprendra avec lui quatre membres » [M. Paul, administrateur délégué, Émile Henry, directeur commercial, et Henri Cavallier, directeur du service central des usines, tous deux administrateurs]. Cette création intervient au moment où le conseil d'administration, créé en 1917 seulement et qui ne comptait encore que cinq membres, dont quatre dirigeants à temps plein de l'entreprise<sup>78</sup>, est élargi à deux nouveaux membres sans responsabilité opérationnelle dans l'entreprise (le gendre du fondateur Xavier Rogé, Jean

---

<sup>74</sup> Séance du 30 août 1916, PV du CA Electro-chimie, AP, 072-10-24925, registre n° 8.

<sup>75</sup> Un troisième, Jules Barut, vient d'être intégré à la suite de l'absorption de la Société électro-chimique du Giffre qu'il dirigeait.

<sup>76</sup> Séance du 20 octobre 1919, doc. cit.

<sup>77</sup> Séance du 30 mars 1921, PV du CA PAM, ASG, 51516, registre n° 3.

Plassiart, et le fils de Camille Cavallier, Charles, longtemps brouillé avec son père). La concentration du pouvoir reste donc très forte.

Chez Saint-Gobain, la création du comité de direction intervient tardivement, en juillet 1932 et correspond, dans un contexte où la compagnie est confrontée à une baisse de ses profits liée notamment à ses déboires dans sa branche pétrolière, à une réduction du rythme exceptionnellement élevé de réunions du conseil d'administration, qui « exerce collectivement une fonction qui revient, dans d'autres sociétés, à un administrateur délégué<sup>79</sup> ». Le conseil « décide de confier à MM. le comte [Pierre] Roederer, président, le comte [Robert] de Vogüé et Armand Olivier, vice-présidents, et Gaston Lerverve, administrateur, pour une période d'une année, renouvelable, le mandat défini ci-après et leur donne à cet effet tous les pouvoirs nécessaires :

- surveiller la marche de tous les services en vue d'en assurer la bonne coordination ; étudier toutes les questions concernant la vie sociale de la Compagnie ainsi que ses filiales et participations ;
- faire toutes propositions utiles au conseil d'administration, contrôler l'exécution des décisions de ce dernier ;
- suivre les affaires courantes et prendre les décisions qui s'y rapportent ;
- dans l'intervalle des séances du conseil d'administration prendre le cas échéant les initiatives nécessaires à charge d'en rendre compte au conseil d'administration à la plus prochaine de ses séances ;

Les administrateurs chargés de cette mission se concerteront pour maintenir une parfaite unité de vues dans leurs travaux<sup>80</sup>. » G. Lerverve, administrateur depuis quelques mois seulement avec profil inhabituel chez Saint-Gobain – cet ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, ancien ingénieur en chef de la Compagnie du chemin de fer de Paris à Orléans et commissaire général des chemins de fer allemands pendant l'occupation de la Rhénanie, n'est pas issu des familles traditionnelles qui administrent l'entreprise depuis souvent plusieurs générations (cf. chapitre II) –, se voit par ailleurs confier « les missions particulières suivantes : étudier les mesures financières qu'imposent la situation générale de la Compagnie et celle de ses filiales et participations et suivre les négociations engagées par les services de la Compagnie à ce sujet ». En mars 1933, l'expérience étant jugée concluante, le conseil décide de pérenniser le

---

<sup>78</sup> Seul le vice-président Paul Lenglet, fils du cofondateur Jean-Baptiste, banquier, ne semble pas avoir de responsabilité active dans la gestion de l'entreprise.

<sup>79</sup> DAVIET, *op. cit.*, p. 648

<sup>80</sup> Séance du 19 juillet 1932, PV du CA Saint-Gobain, ASG, 2B 27.

comité, dans une composition réduite au président du conseil Roederer, à l'un des deux vice-présidents, Olivier, et à Leverve, qui « reste chargé de la mission particulière qui lui a été confiée<sup>81</sup> ». A. Olivier précise que, pour ménager les autres membres du conseil d'administration, « le comité de direction se propose pour mener la tâche qui lui a été confiée de demander la collaboration des administrateurs qui ont reçu ou recevront une mission spéciale pour suivre certaines affaires ou groupes d'affaires<sup>82</sup> ». Le comité est élargi dans les années suivantes à de nouveaux membres, Lucien Delloye en mai 1934 au moment où il quitte la direction générale des glaceries<sup>83</sup>, Pierre Hély d'Oissel en janvier 1935 (avant sa désignation comme président du conseil l'année suivante – l'ancien président Roederer en restant membre), le banquier parisien et dirigeant des Glaceries de Saint-Roch Jacques Lovenbach en mars 1938<sup>84</sup> et l'industriel Louis Thénard en 1939.

La généralisation apparente du comité de direction<sup>85</sup> reflète donc à la fois la difficulté de faire fonctionner le conseil d'administration comme un organe collégial et le souci de ne pas concentrer tous les pouvoirs aux mains d'une seule personne.

### **La loi de 1940 : la concentration apparente des pouvoirs au profit du PDG**

La « loi relative aux sociétés anonymes » du 16 novembre 1940<sup>86</sup> marque, après de nombreuses tentatives enlisées dans les navettes parlementaires dans les années 1930, la première intervention du législateur dans l'organisation de la société anonyme. La conception classique d'une liberté des contractants dans l'adoption des statuts est remplacée « par une doctrine selon laquelle la gestion peut et doit être organisée par la loi, en dehors de la volonté des actionnaires [...] qui a cessé depuis longtemps de constituer une garantie de bonne gestion, puisque leur assemblée se trouve, en fait, sous la domination des administrateurs. Il apparaît donc préférable que le législateur règle par voie d'autorité l'organisation de la gestion, plutôt que de laisser celle-ci à la volonté supposée des actionnaires, c'est-à-dire, en

---

<sup>81</sup> Séance du 29 mars 1933, *idem*. Robert de Vogüe, autre vice-président, est affaibli depuis son échec à la succession du président Alphonse Gérard début 1931 : on lui reproche « d'avoir entraîné trop loin Saint-Gobain dans les affaires de pétrole, peut-être d'avoir voulu se tailler une sorte de fief personnel », DAVIET, *op. cit.*, p. 651.

<sup>82</sup> Séance du 27 avril 1933, PV du CA, doc. cit.

<sup>83</sup> Il abandonne toutefois son mandat d'administrateur et donc son siège au comité dès avril 1936 pour se consacrer à la présidence de la Convention internationale des glaceries qu'il estime incompatible ; séance du 22 avril 1936, PV du CA, ASG, 2B 28.

<sup>84</sup> Il démissionne toutefois du conseil deux mois plus tard, les Glaceries de Saint-Roch y siégeant ensuite au titre de personnalité morale.

<sup>85</sup> Cette généralisation resterait à confirmer pour les autres entreprises pour lesquelles les procès-verbaux du conseil d'administration n'ont pas pu être consultés, les comités de direction, organes non officiels, n'étant jamais évoqués dans les rapports annuels publiés.

fait, à la volonté du conseil d'administration<sup>87</sup>. » Ce texte, est généralement présenté comme marquant, par une transposition en France du *Führersprinzip* – encore plus rigoureuse qu'en Allemagne où le directoire reste généralement un organe collectif<sup>88</sup>, même si son président voit ses pouvoirs renforcés – , la concentration des pouvoirs entre les mains d'une seule personne, le « président-directeur général » (PDG)<sup>89</sup>. Malgré l'absence de travail préparatoire disponible pour préciser ses intentions – « aucun rapport préalable, aucun compte rendu de discussion n'a été, en effet, rendu public en même temps que la loi<sup>90</sup> » –, les exégètes de l'époque expliquent que « le législateur a voulu que ne se rencontre plus la dispersion des responsabilités et des pouvoirs que permettait l'interprétation donnée par la pratique aux textes très souples de la loi du 24 juillet 1867<sup>91</sup> ». « [Le rôle du président] va devenir en plus celui d'un directeur effectif de la société, tant d'un point de vue administratif et financier, que du point de vue industriel et commercial<sup>92</sup>. » Même si elle entérine officiellement l'existence d'un conseil d'administration, qui doit comporter « trois membres au moins et douze membres au plus » (art. 1<sup>er</sup> al. 1<sup>er</sup>) – ce qui exclut à la fois l'hypothèse marginale dans les grandes entreprises des administrateurs uniques et celle des conseils pléthoriques nécessairement peu impliqués dans la gestion –, la loi de 1940 prévoit effectivement que « le président du conseil d'administration remplit les fonctions de directeur général ou à défaut, le directeur général exerce ces fonctions pour le compte et sous la responsabilité personnelle du président du conseil d'administration » (art. 2 al. 1<sup>er</sup>). Le président est même le seul à pouvoir cumuler un mandat d'administrateur et une fonction de direction : « aucun autre membre du conseil d'administration ne peut être investi de fonctions de direction dans la société » (al. 2). L'administrateur délégué ou administrateur directeur général a donc le choix entre devenir président et directeur général, abandonner sa délégation ou sa direction générale pour rester au conseil, renoncer à son mandat d'administrateur pour se transformer en directeur général « sous la responsabilité personnelle du président » ou enfin, si le président prend en charge lui-même la direction générale, conserver une fonction de direction comme salarié (directeur technique) et non plus comme mandataire social. Et lorsqu'il y avait plusieurs administrateurs

---

<sup>86</sup> *Journal officiel de la République française (JORF)*, 26 novembre 1940, p. 5828-5829.

<sup>87</sup> PAVIOT, *op. cit.*, p. 52.

<sup>88</sup> Comme n'hésite pas à l'écrire un juriste de l'époque : Louis CZULOWSKI, *La Notion de direction dans les sociétés anonymes et la législation de 1940*, thèse de doctorat, faculté de droit de Toulouse, Toulouse, Imprimerie du Sud, 1943, p. 133.

<sup>89</sup> Voir, parmi d'autres, LEFEBVRE, *op. cit.*, p. 6. À noter toutefois que le terme n'est pas en tant que tel employé par la loi.

<sup>90</sup> PAVIOT, *op. cit.*, p. 6.

<sup>91</sup> LEFEBVRE, *op. cit.*, p. 6

<sup>92</sup> *Ibid.*, p. 23.

délégués ou directeurs généraux, un seul d'entre eux peut rester directeur général, soit comme président soit comme délégué du président, les autres devant soit devenir simples administrateurs, soit se contenter d'une fonction de directeurs techniques avec un statut de salarié, « les auteurs [étant] unanimes à déclarer qu'il ne peut y avoir qu'un seul directeur général<sup>93</sup> ». En interdisant le cumul entre les deux fonctions de directeur général et d'administrateur, le législateur aurait voulu, dans son souci de concentrer le pouvoir entre les mêmes mains, éviter que, dans un vote au conseil, le directeur général se prononçât différemment du président<sup>94</sup>. Même s'il continue d'« administrer la société<sup>95</sup> », le conseil est donc plus ouvertement un organe de contrôle externe de la direction générale. Mais l'exception majeure de son président qui, au moins par procuration, cumule les deux fonctions de contrôle et de direction fait qu'il ne devient pas pour autant un conseil de surveillance à l'allemande.

La loi établit aussi pour la première fois, après des tentatives parlementaires avortées dans les années 1930, des limitations au cumul des mandats, là encore avec le souci que le pouvoir soit effectivement exercé par son titulaire formel : « Nul ne peut exercer plus de deux mandats de président. Nul ne peut faire partie de plus de huit conseils d'administration de sociétés ayant leur siège en France. Ce nombre est réduit à deux pour les personnes âgées de plus de 70 ans » (art. 3, al. 1<sup>er</sup> et 2).

#### *La continuité dans les pratiques : la survivance possible du dualisme*

Que se passe-t-il dans les sociétés anonymes étudiées ? La dissociation des fonctions de président et de directeur général qui, d'après le texte de la loi, semblait devoir être l'exception (« ou à défaut ») se révèle en fait lors de l'entrée en vigueur de la loi au début de 1941 aussi fréquente (10 cas sur 18) dans les sociétés anonymes étudiées que la concentration. Ils ne sont que 8 présidents à prendre en charge eux-mêmes la direction générale. Dans trois cas, ils le font d'autant plus naturellement qu'ils étaient des « PDG » avant l'heure exerçant déjà des responsabilités de direction avec un titre de « président délégué » (Marcel Paul chez PAM, Jacques Jourdain à la CGE, Jean Waubert de Genlis chez Lafarge). Dans deux autres cas, un simple président devient PDG, la répartition des activités de l'entreprise entre deux branches empêchant de s'accorder sur la promotion d'un directeur général unique. Chez

---

<sup>93</sup> BARBRY, *op. cit.*, p. 183. Du moins de directeur général tout court, avec le statut de mandataire social, des directeurs salariés avec des titres de « directeurs généraux » assortis d'une spécialisation, comme à Saint-Gobain (cf. *supra*), pouvant continuer à exister.

<sup>94</sup> *Ibid.*, p. 180.

Kuhlmann, le président René Duchemin assure la direction générale ; Raymond Berr (produits minéraux) et Joseph Frossard (produits organiques) renoncent à leurs fonctions de vice-président délégué. De même, chez Saint-Gobain, le président Hély d'Oissel « exerce lui-même les fonctions de directeur général » et est « chargé de la gestion de toutes les affaires sociales », sous réserve que, pour respecter la tradition de forte implication du conseil d'administration dans la gestion, il est précisé qu'il « exercera cette direction sous le contrôle du CA, auquel il devra rendre compte de sa gestion à chaque réunion<sup>96</sup> ». Dans quatre autres cas, le président en place s'efface – en raison de la limitation des cumuls des présidences dans le cas de Léon de Nervo à Denain-Anzin<sup>97</sup> – et c'est l'administrateur délégué en poste (Étienne de Lassus de Saint-Geniès chez Thomson-Houston, Henry de Nanteuil de la Norville chez Denain-Anzin, Arthur Bommelaer à l'Alsacienne de constructions mécaniques<sup>98</sup>, Georges-Jean Painvin pour Ugine – les trois derniers portant d'ailleurs un titre de vice-président délégué qui marquait déjà leur prééminence au sein du conseil) qui concentre les fonctions de président et de directeur général.

Lorsque le président est également directeur général, les éventuels autres anciens administrateurs délégués ou directeurs généraux ne peuvent pas conserver leur titre. Les deux vice-présidents délégués de Kuhlmann sont relégués au rang de simples directeurs : Raymond Berr (produits minéraux) ne peut prétendre, du fait de ses origines juives, à un titre trop exposé de directeur général (cf. chapitre III), alors que Joseph Frossard (produits organiques) est promis au poste de PDG de la nouvelle société mixte franco-allemande qui rassemble en

<sup>95</sup> LEFEBVRE, *op. cit.*, p. 178.

<sup>96</sup> 19 décembre 1940, PV du CA, Saint-Gobain, ASG, 2B 30.

<sup>97</sup> Il fait le choix, peut-être inspiré par des considérations financières, de conserver la présidence de deux prospères sociétés coloniales (Minerais de fer magnétique de Mokta-el-Hadid et Phosphates et chemins de fer de Gafsa) ; *Annuaire SEF*, éd. 1943. Auguste Detœuf à la Thomson fait, lui, le choix exceptionnel parmi ses pairs – les CO sont généralement dirigés par un industriel important de la branche concernée de considérer sa nouvelle fonction à la tête du comité d'organisation de la construction électrique comme incompatible avec la direction d'une société de la branche ; Hervé JOLY, « Prosopographie des dirigeants des comités d'organisation industriels », in Olivier Dard, Jean-Claude Dumas, François Marcot (dir.), *L'Occupation, l'État français et les entreprises*, Paris, Association pour le développement de l'histoire économique, 2000, p. 245-260. Ce sont probablement des raisons d'âge (78 ans tous les deux) qui ont amené Maurice Chéronnet (Ugine) et Émile Dollfus (Alsacienne) à abandonner la présidence de leurs entreprises.

<sup>98</sup> À noter que les sources sont contradictoires sur la chronologie des changements à l'Alsacienne de constructions mécaniques, le fonctionnement du conseil d'administration de cette société dont le siège est à Mulhouse étant officiellement pour les Allemands, avec l'annexion de fait de l'Alsace par le Reich, suspendu sous l'Occupation. Le conseil ne gère plus que les activités secondaires installées en zone non occupée, l'usine d'Issoudun (Indre) et l'agence de Lyon. L'auteur d'une monographie de l'entreprise semble suggérer que la loi de 1940 n'aurait pas été mise en œuvre, A. Bommelaer conservant son titre de vice-président délégué et ne devenant président directeur général qu'après la Libération de l'Alsace, au moment du décès en mai 1945 du président Émile Dollfus ; BERNARD, *op. cit.*, p. 273. L'édition 1943 de l'*Annuaire SEF* des sociétés présente pourtant les deux hommes comme respectivement « président-directeur général » et « président honoraire ».

1942 les activités colorants, Francolor<sup>99</sup>. Chez Lafarge, Charles Daher, auparavant administrateur délégué aux côtés du président délégué Waubert de Genlis, devient « directeur général adjoint », titre que détenait déjà Robert Lahaye depuis 1923. À la CGE, Georges Hua et Henri de Raemy, anciens « administrateurs délégués généraux », ne sont plus que « délégués généraux », mais continuent d'assister au conseil et de toucher la même part des bénéfices<sup>100</sup>. Chez Ugine, Henri Mathieu et René Perrin abandonnent leur siège au conseil d'administration, mais gardent des titres qui correspondaient à un statut de directeur technique salarié (respectivement « directeur central » et « directeur général des aciéries »). Il en est de même chez Saint-Gobain pour les responsables de branches dont les titres de « directeur général des glacières<sup>101</sup> » et « des produits chimiques » ne correspondaient pas, on l'a vu, à un statut de mandataire social.

Ailleurs, le dualisme subsiste. Dans la plupart des cas, le président en place reste seulement président et un ancien administrateur délégué, administrateur directeur général ou directeur général prend en charge la direction générale. Chez Marine, le président, Théodore Laurent, qui disposait pourtant d'une délégation de direction, laisse la direction générale repliée de Paris à Saint-Chamond (Loire) à Léon Daum, jusqu'alors administrateur directeur général à ses côtés, tout en restant à 77 ans un président influent<sup>102</sup>. Les autres directeurs généraux sont d'anciens administrateurs délégués (Nicolas Grillet chez Rhône-Poulenc ; Jean-Pierre Peugeot chez Peugeot) ou administrateurs directeurs généraux (Jacques Taffanel chez Châtillon-Commentry, Louis Jaudeau chez TLH) qui renoncent à leur siège au conseil. Georges Desbrière, directeur général de la CFM, reste, lui, à ce poste, alors que l'administrateur délégué Émile Demenge abandonne sa délégation. Dans deux cas, on a bien changement de président, mais le dualisme est maintenu. Chez Longwy, le président Marcel Champin renonce à la présidence<sup>103</sup> et il est remplacé par Jean Raty, qui, bien que vice-

---

<sup>99</sup> Voir, notamment, Hervé JOLY, « La conclusion d'un accord franco-allemand dans l'industrie des colorants en 1940-1941 : rapports de force et formes juridiques », in Johannes BÄR, Ralf BANKEN (dir.), *Das Europa des « Dritten Reichs »*. *Recht, Wirtschaft, Besatzung*, Francfort/Main, Vittorio Klostermann, 2005, p. 141-175.

<sup>100</sup> BOUVIER, *op. cit.*, p. 354.

<sup>101</sup> Sous réserve que le directeur général des Glacières, Eugène Gentil, qui reste aux États-Unis pendant toute la durée de la guerre, est remplacé par son adjoint Tony Perrin.

<sup>102</sup> Philippe MIOCHE, Jacques ROUX, *Henri Malcor. Un héritier des maîtres de forges*, Paris, Éditions du CNRS, 1988, p. 19.

<sup>103</sup> On pourrait, chez ce multiadministrateur, penser que ce retrait s'explique par les dispositions anticumul, mais, d'une part, âgé de moins de 70 ans, il reste, parmi les huit conseils auxquels il a droit, administrateur de Longwy avec le titre de président honoraire et, d'autre part, il ne conserverait qu'une autre présidence (Louvroil-Montbard-Aulnoye) ; *Annuaire SEF*, éd. 1943. Son départ de la présidence serait d'ailleurs antérieur à la promulgation de la loi du 16 novembre 1940 ; il serait intervenu lors de la séance du conseil d'administration du 25 septembre 1940 ; RA Ex. 1940, AG du 28 octobre 1941, ACL, DEEF 45640/1. Ce changement peut donc aussi s'interpréter comme une reprise en mains par les familles fondatrices (cf. chapitre II).

président délégué auparavant, « fait connaître qu'il n'avait pas l'intention d'exercer lui-même les fonctions de direction générale » ; Eugène Roy, auparavant administrateur et directeur général conservant ce dernier poste et Roland Labbé, administrateur délégué, devient simple administrateur<sup>104</sup>. À Alais, Frogès & Camargue (AFC), où Louis Marlio démissionne de la présidence à la suite de son « exil » aux États-Unis<sup>105</sup>, le vice-président René Piaton n'a accepté de prendre la présidence vacante « que dans la mesure où Raoul de Vitry [administrateur et directeur général auparavant] acceptera de prendre le poste de directeur général<sup>106</sup> ». Chez Nord-Est, le président est resté en place, mais c'est un nouveau directeur général qui est nommé, l'ancien administrateur directeur général Alexis Aron, victime de la législation antisémite, étant obligé de démissionner.

Dans ce schéma dualiste, le directeur général n'est certes plus membre du conseil d'administration et, selon la loi, il « exerce ses fonctions pour le compte et sous la responsabilité personnelle du président ». Il reste à démontrer que, au moins dans les entreprises où le président ne jouait pas un rôle dirigeant très actif, cette disposition change véritablement le rapport de forces entre les deux hommes. Jacques Taffanel, directeur général de Châtillon-Commentry depuis 1924, est-il vraiment, même en ayant dû abandonner le siège d'administrateur qu'il détenait par ailleurs depuis 1934, dans une position transformée par rapport à son président depuis 1926, le baron Georges Brincard ? On peut en douter. Et même lorsqu'il y a confusion des fonctions, on peut se demander si le pouvoir du PDG devient nécessairement aussi exclusif qu'il y paraît. La répartition des pouvoirs à la direction de Lafarge entre J. Waubert de Genlis, PDG, C. Daher et R. Lahaye, directeurs généraux adjoints, est-elle véritablement modifiée par rapport à l'ancienne configuration, Waubert de

---

<sup>104</sup> *Ibid.*

<sup>105</sup> En invoquant une mission de longue durée aux États-Unis dont l'aurait chargé le gouvernement français, Marlio se trouve aux États-Unis depuis la mi-juillet 1940. Après avoir répondu à un télégramme du vice-président René Piaton insistant sur l'importance « dans les circonstances actuelles » de sa présence en France qu'il avait l'intention de « rentrer prochainement » (séance du 29 juillet 1940, PV du CA AFC, AP, 072-13-29961, registre n° 22), il a finalement fait part en septembre de son intention de prolonger sa mission « en raison même de l'intérêt qu'elle présente au point de vue national » (séance du 23 septembre 1940, *idem*) et sa démission de la présidence est annoncée le mois suivant (21 octobre 1940, *idem*). Le conseil d'administration semble cependant avoir quelques doutes sur la réalité de cette mission officielle dont il suppose qu'elle n'est pas rémunérée lorsqu'il apprend en novembre que L. Marlio « a accepté auprès de la Reynolds, avec qui la Compagnie est en relation d'affaires, les fonctions de conseiller financier et administratif ». Bien que le conseil « estime que [cette situation] n'est pas compatible avec ses fonctions d'administrateur de la Compagnie » (18 novembre 1940, *idem*), Marlio reste sans siéger membre du conseil jusqu'à la fin de son mandat en juin 1943. Son installation aux États-Unis pendant toute la durée de la guerre pourrait s'expliquer en fait par les origines juives de son épouse ; Henri MORSEL, « Position idéologique et comportement politique d'un dirigeant d'une grande entreprise dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle : Louis Marlio », in Association française des historiens économistes, *op. cit.*, p. 339-387 (article repris dans *Cahiers d'histoire de l'aluminium*, n° 2, 1987-1988, p. 53-69).

<sup>106</sup> Séance du 16 décembre 1940, PV du CA, AFC, doc. cit.



Genlis, président délégué, Daher, administrateur délégué, et Lahaye, directeur général adjoint ? De même, chez Saint-Gobain, il est peu probable que les nouveaux pouvoirs du président-directeur général Hély d'Oissel modifient véritablement l'équilibre ancien entre conseil d'administration et directions générales des branches. Chez Ugine, les directeurs H. Mathieu et R. Perrin ne sont plus formellement membres du conseil, mais ils continuent d'assister à titre consultatif à toutes les séances<sup>107</sup>.

Un autre élément dans la loi de 1940 est supposé favoriser la concentration des pouvoirs au profit du président. Pour la première fois, l'existence d'un comité de direction est formellement envisagée, mais, alors qu'il était auparavant une émanation de l'ensemble du conseil d'administration, il devient un organe au service du seul président qui en fixe discrétionnairement la composition : « le président peut nommer un comité composé soit d'administrateurs, soit de directeurs, soit d'administrateurs et de directeurs de la société. Les membres de ce conseil sont chargés d'étudier les questions que le président renvoie à leur examen » (art. 2, al. 3). Chez Ugine, l'ancien « comité de direction » est supprimé lors de la séance du conseil d'administration du 21 décembre 1940 qui met en œuvre la nouvelle loi, mais dès la séance suivante, le 7 février 1941, est annoncée la création par le nouveau président Painvin d'un « comité consultatif » ; celui-ci comprend l'ancien président Cheronnet, trois autres administrateurs sur les douze siégeant dorénavant au conseil réduit par la loi<sup>108</sup> et le directeur central Mathieu, ancien administrateur, soit la même composition qu'avant à semble-t-il un administrateur près (le Suisse Albert Lullin, qui à 78 ans reste toutefois membre du conseil... sans participer à une seule séance jusqu'à sa démission pour « raisons d'âge » en 1947). Chez Saint-Gobain, le nouveau comité compte parmi ses quatre membres trois administrateurs qui appartenaient à l'ancien « comité de direction », avec la simple adjonction significative toutefois d'Émile Gérard, longtemps après la démission de son père Alphonse de la présidence en 1931 en opposition avec la politique menée par la Compagnie dans les années 1930<sup>109</sup>. Chez AFC, l'ancien comité de direction devenu « incompatible avec les dispositions de la loi du 16 novembre 1940 » est supprimé et immédiatement remplacé par un nouveau comité créé « sur la base de la loi » qui rassemble

---

<sup>107</sup> Séances des années 1941 et suivantes, PV du CA, Ugine, AP, 072-10-24925, registre n° 11.

<sup>108</sup> Trois autres membres de l'ancien conseil – Raymond Berr (représentant de Kuhlmann), Pierre Chaumié (représentant d'AFC) et Louis Martinon (ancien directeur général des aciéries électriques) –, contraints à la démission à la fin de 1940 pour arriver à 12 membres, ne sont pas repris dans le nouveau comité.

<sup>109</sup> Voir ses critiques régulières formulées au CA en 1933 et 1934, nuancées toutefois par des félicitations adressées au bureau et au comité de direction pour les « réformes accomplies au cours des derniers mois » lors de la séance du 30 mai 1934, PV du CA Saint-Gobain, doc. cit.

six membres d'un conseil d'administration également réduit à douze<sup>110</sup>. Chez Pont-à-Mousson, le nouveau comité est simplement, par rapport à l'ancien comité de direction, élargi aux deux directeurs généraux adjoints. Un comité au service du président remplace donc un comité de direction généralement présidé par le même président : là encore, la portée du changement apparaît faible. Prétendre, comme le faisait un juriste à chaud en 1943, que le nouveau « comité d'études » n'aurait rien de commun avec l'ancien comité de direction, qui était lui un véritable « organe de direction », apparaît avec le recul bien excessif<sup>111</sup>.

L'évolution vers un système moniste n'est pas non plus toujours irréversible. Chez Denain-Anzin, le décès accidentel en juin 1941 du nouveau PDG Henry de Nanteuil de la Norville amène à un rétablissement du système dualiste traditionnel : Jacques de Nervo, fils de l'ancien président Léon, prend la présidence et René Damien la direction générale. Chez Pont-à-Mousson, dès novembre 1941, les deux directeurs généraux adjoints, André Grandpierre et Jean Cavallier, sont nommés directeurs généraux, alors que les auteurs sont pourtant unanimes à interpréter la loi de 1940 comme imposant un directeur général unique pour suppléer le président<sup>112</sup>. De plus, le procès-verbal de la séance du conseil d'administration ayant adopté ce changement indique que le président, s'il n'exerce plus directement la direction générale, conserve des pouvoirs qui vont au-delà d'un simple président traditionnel : « le président [a tenu] à préciser qu'il continuera à assumer la responsabilité personnelle prévue par la loi du 16 novembre et qu'en conséquence les fonctions des deux directeurs généraux seront exercées par eux sous son contrôle et en tenant compte de ses directives. Le président se réserverait d'ailleurs l'exercice de certains pouvoirs particulièrement importants conformément à la proposition qui sera faite ci-dessous. »

La loi de 1940 est rapidement modifiée par un nouveau texte promulgué le 4 mars 1943<sup>113</sup>. Le principe reste que « le président du conseil d'administration assure, sous sa responsabilité, la direction générale de la société », mais, « sur sa proposition, le conseil peut, pour l'assister, lui adjoindre à titre de directeur général soit un de ses membres, soit un mandataire choisi hors de son sein » (nouvelle rédaction de l'art. 2 al. 1<sup>er</sup>). Le directeur général n'est donc plus seulement l'homme du président, il doit être accepté par le conseil

---

<sup>110</sup> Séance du 16 décembre 1940, PV du CA AFC, doc. cit.

<sup>111</sup> BARBRY, *op. cit.*, p. 189.

<sup>112</sup> Voir, par exemple, *ibid.*, p. 183. Le fait que, dans les grandes sociétés, le président puisse se faire assister par plusieurs directeurs généraux est d'ailleurs présenté comme une réforme souhaitable ; CZULOWSKI, *op. cit.*, p. 173. Moins affirmatif toutefois, même si tendant dans le même sens, LEFEBVRE, *op. cit.*, p. 44 : « on peut même mettre en doute la faculté pour le conseil de désigner plusieurs directeurs généraux chargés de fonctions distinctes. »

<sup>113</sup> Loi n° 145 relative aux sociétés par actions, *Journal officiel de l'État français*, 6 mars 1943, p. 642-643.

dont il peut par ailleurs rester ou redevenir membre. Le privilège de cumuler des fonctions de contrôle et de direction n'est donc plus réservé au seul président, il est étendu au directeur général et à lui seul, aucun autre membre du conseil d'administration « ne pouvant être investi de fonctions de direction dans la société » (nouvelle rédaction de l'art. 2 al. 2). Dans les sociétés étudiées, cette nouvelle disposition est souvent rapidement utilisée pour permettre aux directeurs généraux de redevenir ou de devenir administrateur.

La formulation différente relative à l'existence d'un directeur général distinct du président évoque moins une alternative qu'une adjonction possible : « On est parti de l'idée d'un directeur général remplaçant totalement le président dans ses fonctions de directeur pour arriver à celle d'adjoint. [...] D'après la loi de 1940, il était prévu que le Président aurait la possibilité de confier l'ensemble des fonctions de direction à un tiers. Il était alors responsable quoique perdant l'exercice de la direction générale. La loi du 4 mars 1943 a supprimé cette possibilité de dualisme, qui contrastait fort avec l'idée directrice de la nouvelle législation. Le rôle actuel du directeur général est d'assister le président dans la direction de la Société<sup>114</sup>. » La loi est en revanche restée floue sur les titres. « Dans certaines sociétés, les deux dirigeants s'appellent président d'une part et directeur général d'autre part. Il vaudrait mieux cependant dire président-directeur général et directeur général adjoint. Ce serait plus conforme à la législation actuelle. C'est d'ailleurs ces titres qui sont adoptés dans certaines sociétés anonymes<sup>115</sup>. » Dans les sociétés étudiées, si les titres de PDG deviennent majoritaires avec les renouvellements à la présidence parmi celles qui pratiquaient auparavant un système dualiste avec président et directeur général distincts (1946 PAM, 1956 CFM, 1958 Pechiney, 1959 Rhône-Poulenc, 1960 TLH, 1964 Châtillon), l'adjoint du PDG reste généralement désigné comme directeur général, de la même manière que dans les sociétés où le président n'a que le titre de président. Seule Ugine adopte à deux reprises la solution qui semblerait conforme à l'esprit de la loi, de 1946 à 1953 avec René Perrin, administrateur directeur général adjoint aux côtés d'Henri Mathieu, PDG, et de 1959 à 1962 avec René Perrin, PDG, et Henri Jolivet, directeur général adjoint. Cette réticence à parler d'adjoint reflète au moins au plan symbolique une volonté de ne pas afficher une trop grande concentration des pouvoirs entre les mains du seul PDG.

---

<sup>114</sup> Guy VERNON, *Le Président-directeur général dans les sociétés anonymes*, thèse pour le doctorat en droit, Paris, LGDJ, 1952, p. 65.

<sup>115</sup> *Ibid.*, p. 63.

*La lente et réversible généralisation du modèle moniste du PDG*

L'évolution vers la solution moniste n'est pas non plus irréversible. Chez Lafarge, le PDG Waubert de Genlis est remplacé en 1947 par un simple président (Alfred François), la direction générale étant confiée à Marcel Demonque, avant que le titre de PDG ne soit rétabli au profit de ce dernier en 1959 seulement. Chez Saint-Gobain, la désignation pour la première fois en 1952 d'un directeur général, René Grandgeorge, coiffant les deux branches permet au nouveau président, Arnaud de Vogüé, de se contenter d'un titre de président. Le nouveau directeur général a les « mêmes pouvoirs que ceux délégués par le conseil d'administration à de Vogüé<sup>116</sup> ». Chez Ugine, H. Mathieu confie en 1956 la direction générale au seul R. Perrin, déjà directeur général en titre depuis 1953, et ne conserve que la présidence. Le conseil d'administration prévoit que « l'orientation de la politique générale de la maison, sous l'angle notamment de la politique financière et des grands programmes industriels, sera du ressort du président assisté du directeur général. MM. Mathieu et Perrin détermineront en commun le sens des relations de la société avec les principaux groupes industriels. La conduite de l'exploitation et des affaires sous leurs multiples aspects intérieurs et extérieurs, la réalisation des programmes de développement, la direction des recherches et l'organisation interne de la maison incomberont au directeur général<sup>117</sup>. » Cet aménagement apparaît comme transitoire, Perrin reprenant en 1959 le titre de PDG lorsque Mathieu se retire comme président d'honneur et Henri Jolivet, directeur de la branche aciers, devenant directeur général adjoint. Le PDG de Lassus de Saint-Geniès effectue le même retrait partiel à la Thomson en 1957 au profit de Pierre Blanchet, jusqu'alors directeur délégué, nommé directeur général.

La nouvelle loi de 1943 ne semble en revanche pas remettre en cause le principe de l'unicité de l'éventuel directeur général assistant le président, même si la doctrine aurait été ensuite moins unanime, « certains auteurs (Hamel, L. Mazeaud, notamment) soutenant que le singulier n'était pas impératif<sup>118</sup> ». On relève d'ailleurs, parmi les sociétés étudiées, un nouveau cas de dédoublement à la CGE où, à partir de 1945, après que le président Jacques

---

<sup>116</sup> Séance du 5 juin 1952, PV du CA Saint-Gobain, ASG, 2B34.

<sup>117</sup> Séance du 19 décembre 1955, PV du CA Ugine, AP, 072-10-24925, registre n° 13.

<sup>118</sup> Rapport du député François Le Douarec sur le projet de loi de 1966, *JORF, Documents de l'Assemblée nationale*, n° 1003, 23 juin 1964, p. 703. Dans l'incertitude de l'interprétation, un guide pratique recommandait toutefois « aux praticiens, dans l'état actuel de la législation, d'éviter la nomination de plusieurs directeurs généraux, car si cette pluralité devait être considérée comme illicite par la jurisprudence, ce qui semble être le cas, les conséquences de ce fait seraient graves » [nullité des actes passés par ces directeurs généraux] ; Carlos DURRENBERGER et Charles LAPP (textes et annotations), *Présidents-directeurs généraux et administrateurs de sociétés anonymes. Leur statut juridique (lois du 16 novembre 1940 et 4 mars 1943)*, textes et annotations par, Strasbourg, Ed. P.H. Heitz, 1953, p. 13-14.

Jourdain a abandonné la direction générale, les « délégués généraux » Georges Hua et Henri de Raemy prennent tous deux le titre de directeur général.

Si le titre de PDG se généralise – à la veille de l'entrée en vigueur de la loi de 1966, on n'a plus que trois simples « présidents » (R. de Vogüé chez Saint-Gobain, Roland Labbé chez Lorraine-Escout, Raoul de Vitry dans le cadre d'un retrait en deux temps au profit de Pierre Jouven chez Pechiney) –, la concentration des pouvoirs n'est donc pas aussi forte qu'il y paraît : en jouant des ambiguïtés du texte législatif, la fonction n'exclut pas l'existence conjointe d'un directeur général. De plus, il n'est pas évident, selon leur trajectoire et leurs autres activités (cf. le chapitre III sur l'impact de ces nouvelles dispositions sur le recrutement des dirigeants), que tous les PDG exercent véritablement la fonction de direction impliquée par le titre. Jean-Marie Louvel à la CGE (1965-1970), sénateur-maire de Caen par ailleurs, ne viendrait ainsi, d'après la presse, « que trois heures par semaine à son bureau<sup>119</sup> ». « Dans de nombreuses sociétés, le président délègue tous ses pouvoirs sans en garder sérieusement pour lui-même. Ce n'est certainement pas l'esprit de la loi qui a simplement voulu créer un adjoint. C'est là une pratique qu'il serait nécessaire de condamner formellement<sup>120</sup>. »

La loi de 1966 reprend en gros la formulation de la loi de 1943, en accentuant simplement les pouvoirs du président (dispositions nouvelles en italiques) : « Le président du conseil d'administration *assume* [au lieu de « assure »], sous sa responsabilité, la direction générale de la société. *Il représente la société dans ses rapports avec les tiers. Sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires ainsi que des pouvoirs qu'elle réserve de façon spéciale au conseil d'administration, et dans la limite de l'objet social, le président est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société*<sup>121</sup>. » (art. 113)

Il faut remarquer que la loi ne consacre toujours pas expressément le terme de « président-directeur général<sup>122</sup> » pourtant passé dans le langage courant, notamment par son sigle. Si l'emploi du titre se répand, la désignation comme simple président continue d'être utilisée dans la pratique<sup>123</sup>. Il reste quand même que ce président, qui n'avait pas d'existence

---

<sup>119</sup> BOUVIER, *op. cit.*, p. 443.

<sup>120</sup> VERNON, *op. cit.*, p. 87.

<sup>121</sup> *JORF*, 26 juillet 1966, p. 6402-6440, ici p. 6410.

<sup>122</sup> Alain VIANDIER (avec Francine MANSUY), *Jurisclasseur soc.*, fasc. 133-10, « Administration, direction, Président directeur général », Paris, Éditions du Jurisclasseur, 2001, p. 3.

<sup>123</sup> Dans l'édition 1968 de l'*Annuaire Chaix*, on la retrouve rien moins, parmi les entreprises étudiées, que pour Peugeot (M. Jordan), Pechiney (R. de Vitry), Saint-Gobain (A. de Vogüé), Thomson (E. Cordier) et de Wendel & C<sup>ie</sup> (E. de Mitry).

légale avant 1940, a maintenant des pouvoirs propres importants, qu'il exerce ou non lui-même la direction générale.

La nouveauté est que la loi de 1966 prévoit, avec le souci d'offrir une plus grande souplesse de gestion aux grandes entreprises, la possibilité de nommer deux directeurs généraux dans les sociétés d'une certaine importance : « Sur la proposition du président, le conseil d'administration peut *donner mandat à une personne physique d'assister le président à titre de directeur général* [au lieu de : « pour l'assister, lui adjoindre, à titre de directeur général, soit un de ses membres, soit un mandataire choisi hors de son sein »] *Deux directeurs généraux peuvent être nommés dans les sociétés dont le capital est au moins égal à 500 000 F.* » (art. 115)

Les conditions de l'attribution de leurs pouvoirs aux directeurs généraux sont aussi précisées pour la première fois. Le législateur a choisi de confier cette mission au président, « mais pour éviter [qu'il] ne puisse, par exemple se décharger abusivement sur le directeur général, le conseil a un droit de regard »<sup>124</sup> : « *En accord avec son président, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs délégués aux directeurs généraux. Lorsqu'un directeur général est administrateur, la durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat. Les directeurs généraux disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le président.* » (art. 117).

Le directeur général n'a donc toujours pas de pouvoirs propres. Il n'est que « l'assistant » comme c'était déjà le cas avec la loi de 1943. « Mais ce pouvoir d'assister est, à bien des égards, un pouvoir de « remplacer », un véritable « pouvoir de substitution »<sup>125</sup>. Cette disposition viserait surtout à satisfaire « au désir de sécurité juridique des tiers qui n'auront plus besoin, désormais, de vérifier l'étendue de la délégation donnée au directeur général. »

Le privilège de cumuler un siège au conseil d'administration et une fonction de direction n'est plus non plus réservé au président et aux directeurs généraux : en dehors de ces mandataires sociaux ne relevant pas du droit du travail, des directeurs techniques salariés peuvent être administrateurs, sous la seule réserve que « le nombre des administrateurs liés à la société par un contrat de travail ne peut dépasser le tiers des administrateurs en fonction » (art. 93, al. 2). « L'interdiction absolue pour un administrateur d'être lié à la société [par un contrat de travail] est apparue trop rigoureuse. Elle avait d'ailleurs été battue en brèche pour les directeurs techniques par une jurisprudence confirmée par la Cour de cassation<sup>126</sup>. » « Elle

---

<sup>124</sup> Rapport Le Douarec, doc. cit., p. 704.

<sup>125</sup> *Ibid.*

<sup>126</sup> *Ibid.*, p. 698.

risquait de compromettre la vie de petites ou moyennes entreprises à caractère familial dans lesquelles les membres du conseil d'administration sont souvent, par nécessité, chargés de fonctions techniques et d'aboutir à composer le conseil d'administration de ces sociétés d'« hommes de paille ». [...] Enfin, une telle prohibition aurait nui à la promotion sociale des cadres de l'entreprise<sup>127</sup>. » Les auteurs du projet de loi avaient pourtant envisagé, « dans un premier temps, de prononcer [une] interdiction absolue [du cumul] pour éviter :

- que la règle de révocabilité *ad nutum* des administrateurs puisse être tournée [l'administrateur révoqué continuant à exercer ses pouvoirs comme directeur technique]

- que des emplois fictifs soient rémunérés ;

que s'instaure la confusion entre les fonctions de directeur technique et celles du conseil d'administration alors que celui-ci a précisément contrôler celui-là<sup>128</sup>. »

Le compromis retenu permet donc que, sur un conseil d'un maximum de 12 membres, on puisse avoir, pour une société importante, un président, deux directeurs généraux et quatre directeurs techniques qui cumuleraient gestion et contrôle. Les administrateurs extérieurs se retrouveraient donc en minorité (cinq).

#### *L'adoption marginale du modèle dualiste allemand prévu par la loi de 1966*

Il existe bien une nouvelle modalité alternative à cette grande confusion entre gestion et contrôle, avec la transposition en droit français adoptée par la loi de 1966 de la solution dualiste allemande, qui sépare en deux organes différents, dotés chacun d'un président, le directoire qui est « investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société » (art. 124) et le conseil de surveillance qui doit simplement autoriser certaines opérations énumérées par les statuts et effectuer des « vérifications et contrôles » (art. 128). Cette option, qui ne figurait pas dans le projet initial, a été introduite par l'Assemblée nationale dans le cadre d'un amendement présenté par le président de la commission des lois René Capitant et par le rapporteur François Le Douarec, accepté par le gouvernement. « En dépit des amendements présentés et de l'incontestable progrès que constitue le texte gouvernemental lui-même, par rapport au droit actuel, la commission n'a pu que constater le maintien de difficultés inhérentes à la structure même de la société anonyme traditionnelle. C'est qu'en effet la confusion des fonctions de président de conseil d'administration et de directeur général et, plus largement, la confusion de l'organe de

---

<sup>127</sup> Exposé des motifs, projet de loi, *JORF, Documents de l'Assemblée nationale*, n° 1003, 23 juin 1964, p. 695.

<sup>128</sup> Rapport Le Douarec, doc. cit., p. 698.

contrôle et des organes de direction restent les obstacles majeurs de toute rénovation profonde. Pourtant, ce système traditionnel est critiqué depuis longtemps. Un maître du droit commercial, le doyen Georges Ripert, en faisait déjà le procès dans le livre fondamental qu'il a consacré [en 1946] à l'étude des "aspects juridiques du capitalisme moderne". D'excellents esprits ont estimé, avant lui comme après lui, que le droit allemand a su donner aux sociétés anonymes une structure plus logique, plus moderne et plus efficace que celle que leur impose le droit français. On a pu, non sans raison, voir dans les insuffisances de notre droit commercial en cette matière une des causes de la faiblesse du capitalisme français, comparé aux capitalismes étrangers<sup>129</sup>. [...] Cet amendement n'a pas pour but d'imposer une semblable réforme aux sociétés anonymes françaises. Il n'est pas possible d'introduire brusquement dans notre pays, de façon impérative, et sans transition, des institutions étrangères qui, bien qu'assurément meilleures, risqueraient de heurter nos habitudes, sinon nos traditions. Notre proposition a pour objet d'ouvrir une option nouvelle aux parties, en prévoyant deux types de sociétés anonymes entre lesquels les intéressés seraient libres de choisir<sup>130</sup>. » Pour R. Capitant, « par cette réforme inspirée du droit allemand, nous faisons un pas vers l'unification du droit commercial européen. Il semble bien, en effet, que les autres pays du Marché commun considèrent que, sur ce point, c'est le droit commercial allemand qui doit être pris pour modèle<sup>131</sup>. » Mais le défenseur gaulliste de la participation a aussi une autre ambition, celle de faciliter, le jour venu, la grande « réforme de l'entreprise » qu'il appelle de ses vœux. Elle permettra que le comité d'entreprise puisse « se voir confier de nouveaux pouvoirs de contrôle, sans que se prolonge la confusion qui paralyse actuellement les esprits en leur faisant croire que l'augmentation des pouvoirs des représentants du personnel ne peut devenir réalité qu'aux dépens de la direction. Le comité d'entreprise n'est pas fait pour diriger l'entreprise, ni même pour partager cette direction. Mais on peut concevoir qu'il contrôle la direction au nom du travail, comme le conseil de surveillance le fera au nom du capital. Progressivement, il sera possible de donner au personnel des droits juridiquement égaux à ceux des actionnaires. » Le Sénat, à l'initiative de son rapporteur Étienne Dailly, a accepté, au nom de l'unification du droit européen des sociétés, cet amendement, sous réserve d'en écarter tout ce qui pourrait justement annoncer cette « réforme de l'entreprise » et d'en renforcer le caractère facultatif ; il a notamment prévu explicitement la possibilité pour une

---

<sup>129</sup> Une interprétation qui paraît bien excessive quand on connaît les critiques qui sont régulièrement portées au fonctionnement effectif du système dualiste en Allemagne notamment, le conseil de surveillance se voyant souvent reprocher de ne pas jouer son rôle de contrôle...

<sup>130</sup> *Ibid.*, p. 695-696.



entreprise de revenir, par une nouvelle modification de ses statuts en assemblée générale extraordinaire, au système traditionnel, pour ne pas être « pris[e] dans une nasse<sup>132</sup>. »

Cette option dualiste est d'ailleurs longtemps restée marginale dans les grandes entreprises, à la seule exception durable de Peugeot depuis 1972. Elle n'a souvent été employée au mieux que transitoirement pour ménager par exemple une position de repli à un ancien PDG, nommé président du conseil de surveillance. Dans la période récente, il faut toutefois signaler que ce statut s'est répandu : parmi les 38 sociétés anonymes du CAC 40<sup>133</sup>, elles sont plus d'un quart (10) à l'avoir adoptée (en octobre 2007).

### **Épilogue : le retour récent du dualisme (2001)**

Le fait que cette option ne se soit pas généralisée a amené le législateur, à la suite des débats sur la gouvernance d'entreprise, à défaut d'oser imposer une généralisation du modèle allemand, à proposer un nouvel aménagement possible, cette fois au sein du système traditionnel du conseil d'administration, qui remet en cause la concentration des pouvoirs au profit du président(-directeur général). La loi « nouvelles régulations économiques » du 15 mai 2001 propose, à côté du cumul des fonctions et du modèle dualiste du directoire et du conseil de surveillance, sans en faire la solution de principe comme l'avait prévu le projet initial, une troisième option de dissociation des fonctions de président et de directeur général : « la mode n'étant qu'un éternel recommencement, le droit français renoue de la sorte avec le régime qui gouverna les sociétés anonymes de la loi du 24 juillet 1867 à celle du 16 novembre 1940<sup>134</sup>. » C'est maintenant le directeur général et non plus le président qui est le chef de la société, il dispose de pouvoirs spéciaux et d'un pouvoir d'initiative<sup>135</sup>. Le président en tant que tel a pour seule mission d'organiser et de diriger le conseil d'administration et de veiller au bon fonctionnement des organes de la société. Ce n'est que s'il cumule cette fonction avec celle de directeur général qu'il retrouve les pouvoirs de l'ancien PDG. La loi prévoit par ailleurs que le directeur général peut se faire assister de directeurs généraux délégués, qui jouent auprès de lui le rôle que jouaient les directeurs généraux auprès du président dans la loi de 1966<sup>136</sup>. Cette nouvelle option de dissociation a rapidement connu un certain succès auprès des entreprises : 8 sociétés anonymes sur les 38 du CAC 40 ont adopté en 2007 ce système. Il

---

<sup>131</sup> JORF, *Débats Assemblée nationale*, 8 juin 1965, p. 1866-1867.

<sup>132</sup> JORF, *Débats Sénat*, 14 avril 1966, p. 123.

<sup>133</sup> Rappelons que le CAC 40 compte actuellement deux SCA (Lagardère et Michelin).

<sup>134</sup> Dominique BUREAU, « La loi relative aux nouvelles régulations économiques : aspects de droit des sociétés », *Bulletin Joly*, n° 22, juin 2001, § 149, p. 553.

<sup>135</sup> VIANDIER, MANSUY, *op. cit.*, p. 5.

permet souvent un retrait partiel d'un ancien PDG qui se contente alors, la soixantaine venue, d'une présidence non exécutive, laissant la direction générale à un plus jeune. La concentration des pouvoirs entre les mains d'un PDG, éventuellement assisté de directeur(s) général(ux) délégué(s), reste cependant encore, parmi les trois options possibles, la solution dominante (20). À défaut d'imposer une solution, le législateur a donc rendu le paysage encore plus confus...

La population globale sur laquelle portent les analyses empiriques à venir rassemble donc l'ensemble des titulaires des fonctions suivantes dans chacune des 21 entreprises étudiées entre le 1<sup>er</sup> janvier 1914 et le 31 décembre 1966 :

- le ou les gérant(s) de sociétés en commandite par actions (20 en première fonction) ;
- le président de conseil d'administration des sociétés anonymes, qu'il soit également délégué jusqu'en 1940 ou directeur général (PDG) ensuite ou non (53) ;
- le ou les administrateur(s) ou vice-président(s) délégué(s)<sup>137</sup> (38) ;
- le ou les directeur(s) général(ux) tout court (sans spécialisation), administrateurs ou non<sup>138</sup> (77) ;
- le ou les « directeur(s) général(ux) adjoint(s) » ou « directeur(s) délégué(s) après 1940 lorsque le président exerce lui-même la direction générale (4).

Ce sont les fonctions qui paraissent, à l'issue de l'étude qui vient d'être menée, correspondre à de véritables fonctions dirigeantes, à la fois parce qu'elles impliquent *a priori* un engagement important si ce n'est exclusif et parce qu'elles présentent un caractère stratégique de par leur caractère global (relevant « d'une direction générale »). D'une part, à la différence du corpus de Maurice Lévy-Leboyer, les simples administrateurs sont donc exclus dans la mesure où leurs fonctions ne relèvent pas d'une responsabilité de gestion, mais

---

<sup>136</sup> *Ibid.*, p. 25.

<sup>137</sup> Ou titre équivalent pour des membres du conseil d'administration exerçant des fonctions de direction : « administrateur directeur » pour Robert Peugeot en 1910, « administrateur adjoint du président délégué pour les questions techniques » pour Émile Demenge à la CFM en 1916, « administrateur directeur des fabrications techniques » pour Nicolas Grillet à Rhône-Poulenc en 1917, « administrateur directeur du service central des usines » pour Henri Cavallier à Pont-à-Mousson en 1917 également. En revanche, l'ensemble des « directeurs généraux » ou directeurs de la CGE ayant exercé, à côté du président et de l'administrateur délégué, des fonctions d'administrateurs n'ont pas été intégrés, leur nombre apparaissant excessifs au regard des autres entreprises.

<sup>138</sup> Voir éventuellement le directeur (tout court) lorsqu'il n'y a ni administrateur délégué ni directeur général (cas de Lucien Lévy à Châtillon jusqu'en 1920 ou de Raymond Berr à Kuhlmann de 1920 à 1922). Sont également assimilés aux directeurs généraux deux détenteurs successifs du titre unique de « directeur délégué » chez Thomson (Gabriel Boreau en 1940 et Pierre Blanchet en 1954). L'ensemble des directeurs généraux des glacières et des produits chimiques (usines et affaires commerciales) de Saint-Gobain ont également été intégrés en l'absence d'administrateur délégué ou de directeur général tout court.

simplement de contrôle. Dans un système dualiste, ils seraient membres du conseil de surveillance et pas du directoire. On aurait certes pu intégrer les administrateurs membres du comité de direction (ou de son équivalent), mais, dans la mesure où il ne s'agit pas d'une structure officielle, sa composition n'est pas indiquée dans les sources publiques (rapports annuels ; annuaires de sociétés) ; seule une source privée comme les procès-verbaux des conseils d'administration, consultables pour une minorité d'entreprises seulement, peut fournir l'information. Les vice-présidents en sont certes généralement membres, mais ils ne sont pas les seuls à l'être. Les présidents non délégués ou non directeurs généraux correspondent bien plus à des présidents de conseil de surveillance que de directoire, mais la confusion soulignée plus haut entre titres officiels et responsabilités effectives incite à les intégrer néanmoins dans la population, quitte à ce qu'ils soient traités à part ensuite.

D'autre part, les directeurs salariés, souvent appelés dans la jurisprudence « directeurs techniques », ne sont, sauf le cas particulier de Saint-Gobain, pas non plus intégrés. Leurs fonctions sont supposées trop spécialisées. Leur identité n'est de toute façon pas connue systématiquement, aucune disposition n'obligeant les entreprises à fournir publiquement la liste<sup>139</sup>. L'étude ne porte donc en principe que sur des mandataires sociaux, liés par un contrat spécifique à l'entreprise qui ne relève pas du droit du travail. En revanche, les directeurs généraux sont intégrés même lorsqu'ils ne sont pas administrateurs, à la différence là encore semble-t-il de M. Lévy-Leboyer<sup>140</sup>. Si, à partir de la loi de 1940, ils avaient en principe, en tant que délégués du président, un statut de mandataire social, ils pouvaient certes auparavant être formellement, comme des directeurs techniques, des salariés. Mais en l'absence d'autres dirigeants que le président, ils ont été intégrés par défaut à l'étude, leur rôle effectif étant supposé plus important que ne le suggère leur statut formel.

On arrive ainsi à 194 détenteurs de fonctions (cf. liste en annexe, IIe partie) qui ne correspondent en fait qu'à 193 titulaires différents, Florent Guillain étant à la fois président de Thomson-Houston (1902-1915) et de Marine (en 1915 seulement). Leur nombre (cf. tableau

---

<sup>139</sup> Il est exceptionnel dans la période étudiée que les rapports annuels donnent les noms des directeurs, du moins pour les entreprises industrielles ; seules les compagnies de chemins de fer et, à un degré moindre, les grandes banques le faisaient à cette époque de manière détaillée. Ce n'est qu'à partir des années 1970 que la pratique de présenter le « comité exécutif » (ou son équivalent) s'est répandue. La rubrique « fondés de pouvoirs » du registre de commerce ne peut pas constituer une base alternative satisfaisante dans la mesure où elle est renseignée de manière irrégulière.

<sup>140</sup> Cette exclusion n'est toutefois qu'implicite dans sa présentation du corpus, leur cas pourtant important n'étant pas évoqué expressément : il indique seulement que son « fichier » comprend tous les « présidents, vice-présidents, administrateurs et membres des conseils d'administration [sic ! la redondance est curieuse] » ; Maurice LÉVY-LEBOYER, « Le patronat français, 1912-1973 », in *idem* (dir.). *Le Patronat de la seconde industrialisation*, Paris, Éditions ouvrières, 1979, p. 140.

I-1) varie par entreprise de 5 (CFM) à 18 (Saint-Gobain), avec une valeur médiane à 9. Ce sont à une exception près – Mme veuve Charles Schneider, gérante de la société du même nom de 1960 à 1966 – des hommes. Ils appartiennent à des générations étalées sur près d'un siècle : le plus vieux (Léon Molinos, président de Marine de 1900 à 1914) est né en 1828, le plus jeune (François Michelin, gérant de Michelin de 1956 à 1999) en 1926. Certains ont donc exercé des fonctions dirigeantes déjà bien avant la période étudiée, comme Alexandre Dreux (directeur général des Aciéries de Longwy dès 1888), d'autres encore bien après, comme le même F. Michelin. Certains sont restés dirigeants très longtemps, comme Édouard Michelin (gérant de 1889 à 1940), d'autres n'ont fait qu'un bref passage, comme Philippe Coste (directeur général des produits chimiques de Saint-Gobain en 1944-1945)<sup>141</sup>.

---

<sup>141</sup> À noter que trois dirigeants – Léopold Pralon (Nord-Est), Louis Marlio (AFC) et Henri Cavallier (Pont-à-Mousson) – devraient en toute rigueur être considérés comme sortis de la population pendant une période intermédiaire où, après avoir abandonné leur fonction de directeur général ou d'administrateur délégué, ils ne sont que vice-présidents (respectivement en 1930-1935, 1934-1935 et 1941-1944) et pas encore présidents. Mais, parce que, en raison de leurs fonctions passées, on peut penser qu'ils gardaient une influence importante en tant que vice-présidents – L. Marlio conserve ainsi, comme l'autre administrateur délégué Jacques Level nommé président, « les pouvoirs que le conseil d'administration [lui] a antérieurement conférés » ; PV CA AFC, séance du 14 mai 1934, AP, 072-13-29962, registre n° 17 –, ils sont, pour faire plus simple, maintenus dans la population étudiée dans la continuité de la période. En revanche, Charles Schneider, nommé cogérant de Schneider en 1918, a quitté ses fonctions dirigeantes en 1923 lorsqu'il a été écarté par son père, avant d'y revenir à sa mort en 1942.

Tableau I-1 : Nombre de dirigeants retenus dans le corpus par entreprise

Entreprises	Effectifs
AC/AFC/Pechiney	10
Alsacienne	8
CFM	5
CGE	13
Châtillon-Commentry	10
Denain-Anzin / 1948 Usinor	7
Kuhlmann	9
Lafarge	10
Longwy / 1953 Lorraine-Escaut	11
Marine	8
Michelin	6
Nord-Est (jusqu'en 1948)	9
Peugeot	9
Pont-à-Mousson	7
Rhône-Poulenc	10
Saint-Gobain	18
Schneider	9
Thomson-Houston	12
TLH / 1962 Tréfilimétaux	8
Ugine	9
De Wendel	6
Total	194

La population étudiée est de taille comparable à celles retenues par des sociologues comme Pierre Bourdieu<sup>142</sup> ou Michel Bauer<sup>143</sup> (les PDG des 200 plus grandes entreprises industrielles et commerciales françaises). Mais elle présente la particularité d'être étalée dans le temps, alors qu'eux travaillaient de manière synchronique<sup>144</sup>. À un temps t donné (cf. tableau I-2), la taille de la population concernée est plus faible, surtout après l'entrée en

---

<sup>142</sup> Pierre BOURDIEU, Monique de SAINT MARTIN, « Le Patronat », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 20/21, 1978, p. 3-82.

<sup>143</sup> Michel BAUER (avec Bénédicte BERTIN-MOUROT), *Les 200. Comment devient-on un grand patron ?*, Paris, Le Seuil, 1987.

<sup>144</sup> Sous réserve que P. Bourdieu et M. de Saint Martin ont mené des études complémentaires sur les 100 PDG des plus grandes entreprises françaises en 1952 et 1962, art. cit.

application de la loi de 1940 qui tend, dans une certaine mesure, à concentrer les fonctions dirigeantes entre les mains du PDG<sup>145</sup>. Elle l'est également plus que celle de M. Lévy-Leboyer qui part d'un plus grand nombre à la fois d'entreprises (40 au départ en 1912<sup>146</sup>) et de personnes (tous les administrateurs), son corpus étant ensuite systématiquement réduit par sondage à chaque date à 100 personnes.

Tableau I-2 : Nombre de dirigeants intégrés dans le corpus à une année donnée

Années	Effectif
1920	58
1930	59
1940	56
1950	45
1960	43

Même si la population ne doit, en raison de sa dilution diachronique, être appréhendée dans sa globalité que de manière prudente, il est difficile, surtout si l'on raisonne par sous-catégories, de mener des études statistiques à un moment donné. Mais c'est là la contrepartie inévitable la fois d'une connaissance quasi-exhaustive des biographies individuelles et d'une analyse très précise des fonctions exercées et de des conditions de nomination.

Le corpus est aussi nettement plus restreint que celui qui avait été constitué pour l'Allemagne à partir d'un nombre pourtant inférieur de groupes industriels (15), dans une période également plus restreinte (1945-1989). Mais la législation sur les sociétés par actions impose dans ce pays l'existence d'un organe en pratique collégial de gestion, le directoire (*Vorstand*), d'effectif variable mais non limité, distinct de celui où siègent les administrateurs extérieurs, le conseil de surveillance (*Aufsichtsrat*). Dans la mesure où la composition du directoire est publique, l'ensemble de ces membres, qui atteignent parfois la vingtaine, pouvaient être intégrés dans l'étude. Il n'existe pas de structure semblable en France jusqu'à la loi de 1966, et encore, on l'a vu, seulement sous la forme d'une option facultative restée très minoritaire. Ce n'est que dans la pratique ultérieure, sans ce que cela corresponde à une quelconque prescription légale, qu'est apparu un organe informel plus large que la direction générale, généralement dénommé « comité exécutif », dont la composition est annoncée

---

<sup>145</sup> Le nombre d'entreprises concernées est aussi réduit par le regroupement des actifs sidérurgiques de Denain-Anzin et de Nord-Est au sein d'Usinor dès 1948.

<sup>146</sup> Le nombre se réduisant au fil des fusions ; LÉVY-LEBOYER, art. cit., p. 186.

publiquement dans les rapports annuels et aujourd'hui sur les sites Internet des entreprises. Ce nouvel organe a été retenu pour l'étude complémentaire menée pour les années 2004 et 2007 sur les entreprises du CAC 40, permettant d'avoir là, à la différence de l'étude historique principale, un corpus beaucoup plus large pour chaque année (respectivement 440 et 467 dirigeants).

La prédominance de l'exploitation sous forme de société anonyme parmi les grandes entreprises industrielles étudiées pouvait laisser supposer qu'il serait simple de trouver un critère homogène pour la définition d'un corpus de dirigeants. L'introduction tardive de la SARL en 1925, si elle a connu un succès parmi les PME, n'a pas eu d'impact parmi les grandes firmes, à la différence de l'Allemagne par exemple. Mais cette prédominance de la société anonyme n'implique pas pour autant uniformité de l'organisation des équipes dirigeantes, avec plusieurs formules possibles autorisées par la législation sur les sociétés, même après les précisions apportées par la loi de 1940. Cette diversité rend problématique l'adoption d'une méthode positionnelle simple dans la constitution d'un corpus de dirigeants, qu'il s'agisse de ne retenir que la seule figure du président ou PDG, aux responsabilités et aux engagements très variables, ou un collectif aussi hétérogène que l'ensemble des administrateurs. Si des critères complexes ont néanmoins pu être définis pour les traitements statistiques, leur caractère un peu arbitraire devra être atténué dans les analyses qualitatives.

Cette prédominance de la société anonyme pourrait suggérer une dilution du capital qui laisserait peu de place aux actionnaires, et aux familles fondatrices en particulier, dans la dévolution des fonctions dirigeantes. Qu'en est-il véritablement ?

## Chapitre II

### **Le poids important de l'héritage économique dans la dévolution des fonctions dirigeantes : une redéfinition élargie de l'entreprise familiale**

Parmi les 194 fonctions dirigeantes recensées, combien sont dévolues par transmission familiale au sein de l'entreprise ? Dans ces entreprises privées, la propriété des actions, qu'elle soit concentrée ou dispersée, se transmet par héritage entre les actionnaires, directement ou indirectement par l'intermédiaire de holdings intermédiaires. Les dirigeants étant les mandataires de ces actionnaires, ils pourraient être eux-mêmes, après la première génération des fondateurs, des héritiers à leur image. Mais, sous réserve de la contrainte mineure de devoir, du moins pour les administrateurs, posséder un nombre symbolique (cf. chapitre précédent) d'actions de garantie, rien n'oblige les actionnaires à recruter ces mandataires en leur sein, ou du moins en fonction de leur plus ou moins grande détention d'actions. Les grandes entreprises au XX<sup>e</sup> siècle ont au contraire depuis longtemps été décrites comme marquées dans le monde occidental par l'« ère des managers », avec une séparation croissante de la propriété et du contrôle<sup>1</sup>. Les travaux d'Alfred D. Chandler ont depuis longtemps mis l'accent sur la marginalisation de la dimension patrimoniale dans la grande entreprise moderne, les actionnaires dispersés n'exerçant plus une influence décisive sur la

---

<sup>1</sup> Voir la démonstration pionnière pour les États-Unis des économistes Adolf BERLE, Gardiner C. MEANS, *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Macmillan, 1932. Le sociologue américain James BURNHAM en a tiré une théorie générale sur l'évolution des sociétés, aussi bien capitalistes que communistes d'ailleurs, *The Managerial Revolution*, éd. originale New York, 1941, traduction française *L'Ère des organisateurs*, Paris, Calmann-Lévy, 1947.



gestion<sup>2</sup>. De nombreuses publications récentes viennent cependant rappeler l'importance contemporaine du capitalisme familial, même dans les grandes entreprises. L'historien américain David S. Landes a ainsi écrit une saga grand public sur des dynasties anciennes des secteurs de la banque, de l'automobile et des matières premières dans le monde entier qui gardent jusqu'à aujourd'hui le contrôle de leur entreprise<sup>3</sup>. À partir de ces exemples, il soutient – dans une certaine contradiction d'ailleurs avec ses travaux anciens sur le conservatisme de l'entrepreneur français du XIX<sup>e</sup> siècle plus soucieux d'assurer l'indépendance de l'entreprise que son développement<sup>4</sup> – la thèse, plus affirmée qu'étayée d'ailleurs, de la supériorité de l'entreprise familiale dans la gestion. Son collègue Harold James, lui, a fait une évocation croisée de trois grandes familles industrielles européennes engagées dans les affaires depuis plus de deux siècles<sup>5</sup>. L'historien italien Andrea Colli a publié un petit ouvrage de synthèse sur la nature et la répartition du capitalisme familial dans le monde de 1850 à nos jours<sup>6</sup>. Le sujet est à la mode au point qu'on en viendrait à croire qu'il s'agit d'un modèle dominant dans le capitalisme actuel.

La France n'y échappe pas. Parmi les dynasties de D.S. Landes se trouvent les de Wendel, les Schlumberger et les Peugeot curieusement associés, dans un chapitre consacré à l'industrie automobile française, à Citroën et Renault, qui n'ont pourtant jamais constitué de dynasties, le contrôle familial disparaissant avec leur fondateur<sup>7</sup>. L'une des trois familles évoquées par H. James est également les de Wendel. Un ouvrage collectif récent, enrichi d'une postface de D.S. Landes, fait, à partir d'une introduction étoffée de Jean-Claude Daumas, le point sur l'importance du capitalisme familial dans différentes branches au XX<sup>e</sup> siècle<sup>8</sup>. Qu'en est-il dans le corpus étudié ? Composée de très grandes entreprises dans des

---

<sup>2</sup> Voir, notamment, Alfred D. CHANDLER Jr., *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, Éditions d'organisation, 1989, 2<sup>e</sup> éd. avec une nouvelle préface de l'auteur (éd. originale 1962) ; *La Main visible des managers*, Paris, Économica, 1988 (éd. originale 1977) ; *Organisation et performance des entreprises*, Paris, Éditions d'organisation, 1992, 3 tomes (éd. originale 1990).

<sup>3</sup> David S. LANDES, *Dynasties. Fortunes and misfortunes of the world's great family businesses*, New York, Penguin books, 2006.

<sup>4</sup> David S. LANDES, « French Entrepreneurship and Industrial Growth in the Nineteenth Century », *Journal of Economic History*, vol. IX, mai 1949, p. 45-61.

<sup>5</sup> Harold JAMES, *Family Capitalism: Wendels, Haniels, Falcks, And the Continental European Model*, Cambridge, Mass., Belknap Press of Harvard University Press, 2006.

<sup>6</sup> Andrea COLLI, *The History of Family Business 1850-2000*, Cambridge, Cambridge University Press, 2003.

<sup>7</sup> Sous réserve que Citroën est restée ensuite sous le contrôle familial successif des Michelin puis des Peugeot.

<sup>8</sup> Jean-Claude DAUMAS (dir.), *Le Capitalisme familial : logiques et trajectoires*, Besançon, Presses universitaires franc-comtoises, 2003. Sur le cas français, on peut citer également les articles de Theo C. BARKER, Maurice LEVY-LEBOYER, « An Inquiry into the Buddenbrooks Effect in Europe », in Leslie HANNAH (dir.), *From Family Firm to Professional Management : Structure and Performance of Business Enterprise*, Budapest, Akadémiai Kiado, 1982, p. 10-25 ; du même Maurice LÉVY-LEBOYER, « The large family firm in the French manufacturing industry », in Akio OKOCHI, Shigeaki YASUOKA (dir.), *Family Business in the Era of Industrial Growth. Its Ownership and Management*, Tokyo, University of Tokyo Press,

branches industrielles à forte intensité capitaliste, il ne prédispose *a priori* pas à une forte implantation du capitalisme familial. Emmanuel Chadeau en a cependant montré l'importance même dans ces industries jusqu'à nos jours<sup>9</sup>. Sa survivance ici tendrait donc à suggérer une présence encore plus massive dans un paysage économique élargi à d'autres branches ou à d'autres entreprises, comme nous le verrons ensuite.

Il convient d'abord de s'interroger sur la définition de l'entreprise familiale et sur la relation qu'elle entretient avec la transmission par héritage des fonctions dirigeantes<sup>10</sup>. Sont généralement considérées comme entreprises familiales celles qui se trouvent être sous contrôle, si ce n'est exclusif, au moins majoritaire voire simplement dominant d'une ou plusieurs familles généralement « fondatrices », c'est-à-dire constituées à partir de la descendance des « fondateurs ». Or, outre le problème de savoir qui sont les fondateurs, nous verrons que toutes les entreprises sous contrôle familial ne sont pas nécessairement gérées, au moins de manière exclusive, par leurs descendants. Elles peuvent être familiales dans leur propriété et dans leur contrôle, mais managériales dans leur gestion. À l'inverse, les phénomènes d'« héritages dirigeants » ne se limitent aux entreprises familiales *stricto sensu*. D'autres personnalités que les fondateurs peuvent être à l'origine de dynasties propriétaires. Et les fils de managers ne sont pas les plus mal placés pour hériter des fonctions paternelles. Dans leur définition de l'entreprise familiale préalable à un récent travail de synthèse, Andrea Colli et Mary Rose semblent retenir les deux critères de manière cumulative : il faut à la fois que la famille possède une part suffisante du capital pour être en mesure d'exercer un contrôle sur la stratégie et qu'elle soit impliquée dans des fonctions de « top management »<sup>11</sup>. Que se passe-t-il quand on a l'un sans l'autre, ou réciproquement ? N'aurait-on que des entreprises semi-familiales ? Les auteurs ne tranchent pas.

---

1984, p. 209-233 ; d'Emmanuel CHADEAU, « The Large Family Firm in Twentieth-Century France », *Business History*, volume 35, n° 4, octobre 1993, p. 184-205 – repris en traduction française sous le titre « La grande entreprise familiale en France au XX<sup>e</sup> siècle » dans Jean-Paul BARRIÈRE, Marc de FERRIÈRE LE VAYER (dir.), *Aéronautique, marchés, entreprises. Mélanges en mémoire d'Emmanuel Chadeau*, Douai, Pagine, 2004, p. 171-188 – et de François CROUZET, « Les dynasties d'entrepreneurs en France et en Grande-Bretagne », *Entreprises et histoire*, n° 9, septembre 1995, p. 25-42.

<sup>9</sup> CHADEAU, art. cit.

<sup>10</sup> Sur la difficulté d'adopter des critères communs de l'entreprise familiale pour mesurer l'ampleur du phénomène et sur la nécessité d'avoir une définition flexible, voir COLLI, *op. cit.*, p. 16-19. Même, en conclusion (p. 74), il se contente d'une définition souple : « In its strictest definition, the family firm is fully owned and managed by family members and the social economic identification between the two institutions is almost complete. It is clear, however, from the evidence presented here, that a more realistic definition would be wider, encompassing all cases in which the family maintains a share of the capital sufficient to appoint top management and influence the firm's strategies, thereby limiting the set of choice available top management. »

<sup>11</sup> Andrea COLLI, Mary ROSE, « Family Business », in Geoffrey JONES, Jonathan ZEITLIN (dir.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford, Oxford University Press, 2008, p. 194-218, ici p. 194.

L'étude systématique du rôle de l'héritage dans la dévolution des fonctions dirigeantes amène donc à adopter ici une définition de l'entreprise familiale qui met l'accent sur le second critère, en s'appuyant moins sur la propriété du capital que sur la direction de l'entreprise, marquée par l'occupation de positions dirigeantes par plusieurs membres d'une même famille<sup>12</sup>. Cela résout le problème récurrent de la détermination d'un seuil minimal dans le capital d'une entreprise pour déterminer son caractère familial ou non. Comporte une dimension familiale toute entreprise dans laquelle au moins une partie des positions de pouvoir se transmet, en relation ou non avec la propriété du capital, par le biais de l'héritage familial. L'existence d'une participation familiale significative dans le capital, si elle constitue une hypothèse fréquente, n'est pas une condition nécessaire, des propriétaires non familiaux pouvant également choisir de confier la direction de leur entreprise à des générations successives d'une même famille, au nom par exemple d'une compétence transmise de père en fils<sup>13</sup>. À l'inverse, une entreprise où la propriété familiale resterait sans influence apparente sur la gestion n'en serait pas une. Une telle définition, si elle présente l'inconvénient de négliger l'impact d'une influence indirecte par mandataires interposés, permet de prolonger un capitalisme familial qui survivrait plus longtemps dans les organes dirigeants que dans la propriété du capital. Elle permet aussi d'intégrer dans la sphère des entreprises familiales des entreprises qui ne l'auraient jamais été autrement, des transmissions de fonctions pouvant s'effectuer en dehors de toute propriété familiale significative.

Selon la définition des fonctions dirigeantes que nous avons retenue (cf. chapitre précédent) sont donc considérées comme entreprises familiales celles dont des postes de président du conseil d'administration – avec toute l'ambiguïté de cette fonction lorsqu'elle ne comporte pas de dimension exécutive –, d'administrateur délégué, de PDG ou de directeur général sont occupés par des membres d'une même famille. En revanche, la simple présence dynastique au conseil d'administration est supposée relever plus d'une influence que d'un contrôle familial.

---

<sup>12</sup> Sur l'opposition, dans la définition de l'entreprise familiale, entre « family owned firm » et « family controlled firm », voir Mark CASSON, *Enterprise and Leadership. Studies on Firms, Markets and Networks*, Cheltenham, Edward Elgar, 2000, p. 198.

<sup>13</sup> *Ibid.*

## **Toutes les entreprises ne deviennent pas familiales : l'importance des conditions de création**

Même avec cette définition de l'entreprise familiale par la dévolution des fonctions dirigeantes, toutes les grandes entreprises étudiées n'en deviennent pas, y compris dans leurs premiers temps, des entreprises familiales. Tout dépend déjà des conditions de leur création. Quatre hypothèses principales doivent être distinguées selon que la création de la première société anonyme correspond ou pas à la création d'une première société par actions ou de l'entreprise elle-même.

### *Coïncidence entre créations de l'entreprise et de la société anonyme : des circonstances peu favorables*

Dans l'hypothèse d'une coïncidence entre naissance de l'entreprise et de la société anonyme, la création est plutôt de type financier, il n'existe généralement pas d'autres apports en nature que des brevets, des plans, du savoir-faire et éventuellement un peu de matériel. Le ou les fondateurs, c'est-à-dire ceux qui ont pris l'initiative de la formation de la société en rédigeant un projet de statuts, en recueillant des fonds par souscription et en faisant approuver les statuts par les actionnaires, ne détiennent qu'une fraction minoritaire du capital d'origine qui est ensuite rapidement diluée au fil des augmentations ultérieures. L'entreprise présente au moins formellement un caractère anonyme, elle n'est pas liée statutairement à des personnes précises, elle a donc *a fortiori* peu de chances de devenir une entreprise familiale. Les premiers administrateurs, même s'ils restent en poste durablement, ne sont pas en situation de transmettre leurs sièges à leurs héritiers. Le cas de Thomson en est l'illustration parfaite. Les statuts ont été rédigés par cinq personnes demeurant à Paris, Gabriel Chamon, « fabricant de compteurs à gaz », Anatole Foiret, « ingénieur », Étienne Siry, « négociant » (tous trois sont administrateurs directeurs de la Compagnie des compteurs), Georges Renard, « propriétaire » et Georges Édouard Cauderay, « rentier<sup>14</sup> ». Ils apportent à la nouvelle société anonyme « le traité résultant d'un acte sous seing privé du 31 décembre 1892 entre la Thomson-Houston International Company [THIC] et Siry et Renard agissant comme mandataires d'un groupe d'industriels français » et reçoivent en échange une somme de 20 000 F « pour indemnité de frais, voyages et démarches faits par eux pour l'obtention du traité ». Le capital social initial d'un million de francs divisé en 2 000 actions de 500 F est à souscrire en espèces, à

---

<sup>14</sup> Acte de société (AS) Thomson-Houston, TC Seine, 24 avril 1893, archives départementales de Paris (ADP), D31U3 709, n° 868.

l'exception de 200 actions attribuées à la société mère américaine. Les souscripteurs sont au nombre de 42, les cinq fondateurs acquérant respectivement 50, 50, 184, 100 et 40 actions, le plus gros portefeuille étant de 200, soit 10 % d'un capital qui est ensuite rapidement augmenté. Il est porté à 5 millions dès l'année suivante (dont 2 millions attribués à la société américaine en échange du renoncement à une fraction réservée des bénéficiaires), à 15 millions en 1896, à 25 millions en 1896 et à 40 millions en 1898. À l'exception d'une importante participation minoritaire de THIC, le capital est alors largement dispersé. Ni les 12 administrateurs d'origine (parmi lesquels on trouve 4 des 5 fondateurs<sup>15</sup>), ni leurs successeurs ne détiennent à titre personnel une fraction significative du capital. G. Chamon, A. Foiret et É. Siry siègent certes au conseil pendant de nombreuses années, jusqu'à leur décès, respectivement en 1934, en 1923 et 1924, les deux derniers se succédant même à la vice-présidence. G. Chamon est bien remplacé au conseil en 1935 par son fils Ernest, mais ce cas unique de transmission par héritage ne suffit pas à faire de Thomson elle-même une entreprise familiale : c'est simplement une conséquence directe de l'existence d'un lien durable avec une entreprise gérée, elle, de manière familiale, la Compagnie des compteurs, où E. Chamon a succédé à son père comme administrateur directeur général. De même, l'entrée au conseil en 1937 d'Ernest Cordier, trois ans après la mort de son père Gabriel, président de Thomson, s'explique par la succession du premier au second à la direction d'une autre entreprise partenaire, l'Énergie électrique du littoral méditerranéen, E. Cordier accédant bien plus tard, en 1960, à son tour à la présidence de Thomson.

D'autres créations directes comme sociétés anonymes n'excluent cependant pas l'identification, éventuellement prolongée chez des descendants, de l'entreprise à une ou plusieurs personnes. La CGE est créée en 1898 pas tout à fait *ex nihilo* il est vrai, puisque trois entreprises (la Société normande d'électricité, la Manufacture française des lampes à incandescence F. Gabriel et H. Angenault et la SA des usines Mouchel) apportent, moyennant respectivement attribution (complétée par des versements en espèces) de 4 000, 280 et 2 000 actions de 500 F, des établissements industriels, le directeur de chacune d'entre elles étant coauteur des statuts<sup>16</sup>. Le quatrième fondateur, l'ingénieur Pierre Azaria, administrateur délégué de la Société normande d'électricité, apporte lui :

---

<sup>15</sup> G. É. Cauderay n'entre pas au conseil d'administration.

<sup>16</sup> AS CGE, TC Seine, 18 juin 1898, n° 172, ADP, D31U3 836. Sur l'histoire de la CGE, la référence majeure est devenue la thèse d'Yves BOUVIER, *La Compagnie générale d'électricité: un grand groupe industriel et l'État : Technologie, hommes et marchés (1898-1992)*, thèse de doctorat d'histoire, université Paris-Sorbonne (Paris IV), 2005, 3 vol.

- le droit à la promesse de cession de tout son actif que lui a concédé la Compagnie française pour la pulvérisation des métaux, société anonyme ayant son siège à Paris, suivant conventions verbales ;
- le droit à la promesse de cession de 2 395 actions de la Compagnie générale des lampes à incandescence, société anonyme ayant également son siège à Paris, obtenue de différents actionnaires suivant conventions verbales ;
- le droit de se rendre cessionnaire si bon lui semble de deux traités verbaux passés, l'un avec la société Metallgesellschaft, l'autre par la société Metallurgische Gesellschaft ;
- le concours financier de différentes maisons de banque pour la formation du capital de la présente société ;

ces apports, ainsi que ses « études, démarches et arrangements faits et conclus en vue de la constitution de la société et de sa marche commerciale et industrielle » sont rémunérés par l'attribution de 1 200 actions. Sur les 12 520 actions qui restent à souscrire en espèces, P. Azaria en acquiert encore 350, ce qui en fait, avec les actions qu'il détenait dans les sociétés apportatrices (il est administrateur de chacune d'entre elles), le principal actionnaire, devant notamment deux banques, la Banque française d'Afrique du Sud (2 500 actions) et la Banque suisse et française (1 000). La CGE apparaît largement comme l'affaire personnelle de P. Azaria qui en reste l'administrateur délégué jusqu'en 1929, le président jusqu'en 1937 et l'administrateur président d'honneur jusqu'à sa mort à 88 ans en 1953. Sa participation doit, au fil des augmentations de capital ultérieures, s'être largement diluée au fil du temps. Sans héritier mâle, il ne transforme pas l'entreprise qu'il a longtemps largement incarnée en entreprise familiale, mais, outre le fait qu'il avait convié son beau-père, Jean-Baptiste Chauveau, professeur de médecine et membre de l'Institut (membre du conseil d'administration-CA 1910-†1917) puis le beau-père de sa seconde fille Germaine, Henri de Peyerimhoff de Fontenelle, le président du Comité central des houillères<sup>17</sup> (CA 1924-†1953), au conseil d'administration, une survivance dynastique apparaît : son autre gendre, Jean de Salignac-Fénelon, mari de sa première fille Simone, lui succède au conseil en 1953 jusqu'à sa mort en 1965, année qui marque donc l'effacement définitif des Azaria à la CGE. La seule autre transmission familiale repérable dans l'entreprise concerne la Banque suisse et française devenue CCF en 1917 (avec le remplacement en 1930-1931 de son représentant au conseil d'administration Benjamin Rossier par son fils Albert, dirigeant de la banque comme son père).

---

<sup>17</sup> Sur les multiples fonctions d'H. de Peyerimhoff, voir Alain CHATRIOT, « Henri de Peyerimhoff (1871-1953), le « gentleman » du charbon », in Olivier DARD, Gilles RICHARD (dir.), *Les Permanents patronaux : éléments de l'organisation du patronat en France dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle*, Metz, Centre de recherche Histoire et civilisation de l'université Paul Verlaine, 2005, p. 45-73.

L'Électro-chimie, constituée directement en société anonyme en 1889, prend également, une dimension familiale avec les descendants d'un ses fondateurs, devenu son principal dirigeant pendant 40 ans. Les statuts ont été déposés devant notaire par six personnes :

- deux détenteurs de brevets français et étrangers pour la production des chlorates par l'électrolyse (Henry Gall, directeur de l'usine à Villers-Saint-Sépulcre, Oise, appartenant à la Compagnie générale des produits antiseptiques dans laquelle la fabrication est lancée et le comte Amaury de Villardy de Montlaur, ingénieur parisien) ;
- deux négociants parisiens (Jean Joseph Maulius Crouvès et Louis Narcisse Malpas Duché, qui préside la Compagnie générale des produits antiseptiques apporteuse des « études par elle faites pour la mise en exploitation industrielle des brevets Gall et de Montlaur et du matériel d'exploitation servant à la fabrication du chlorate de potasse dans [son usine de Villers], ainsi que des matières premières et des marchandises fabriquées ou en cours de fabrication ») ;
- un ingénieur de Lausanne (Anthelme Boucher) apporteur « des études, de la force motrice créée par la chute du Day, d'une parcelle de terre commune de Vallorbe et de la concession d'usage de l'eau de l'Orbe » en Suisse où est implantée une autre usine ;
- et un ancien préfet (Paul Lauras)<sup>18</sup>.

Seuls les apports en nature de la Compagnie des produits antiseptiques et d'A. Boucher sont rémunérés par des actions (respectivement 6 et 3 de 5 000 F), l'ensemble des apporteurs recevant par ailleurs des parts de fondateurs qui procurent une partie des bénéfices, mais pas de droits de vote en assemblée générale. Les 111 autres actions (sur un total de 120) à souscrire en espèces sont acquises par 48 personnes, les plus gros souscripteurs étant A. Boucher (15) et L.N. Malpas Duché (7 actions) – A. de Montlaur (5), H. Gall (2), J. J. Maulius Crouvès (2) et P. Lauras (1) ne comptant pas parmi les premiers. Avec deux administrateurs délégués (A. Boucher et P. Lauras) détenteurs de 18 et 1 actions sur 120, un président du conseil (Malpas Duché) de 7, son successeur (Amaury de Montlaur) de 5, un directeur d'usine et futur administrateur délégué et président (H. Gall) de 2, aucun actionnaire individuel ne s'impose. Et le capital initial de 600 000 F est rapidement augmenté ; les modestes portefeuilles personnels sont rapidement noyés dans les importantes souscriptions successives. Ainsi, en 1898, les 680 actions nouvelles (avec un nominal divisé entre-temps par deux) sont souscrites par 125 personnes, au nombre desquelles, parmi les fondateurs, on

---

<sup>18</sup> AS Électro-chimie, TC Seine, 19 août 1889, n° 1554, ADP, D31U3 /639. P. Lauras et Malpas Duché sont respectivement décédés en 1896 et en 1902.

ne relève que Gall, Boucher et de Montlaur avec respectivement 16, 15 et 10 actions<sup>19</sup>. En 1906, les mêmes ne souscrivent que 19, 12 et 28 des 400 actions nouvelles et en 1919 230, 34 et 190 des 14 500 nouvelles (divisées en actions au nominal de 500 F). Ces jeunes fondateurs – ils n’avaient que 27 (Gall), 33 (Boucher) et 31 (Montlaur) ans en 1889 – conservent leurs fonctions dirigeantes jusqu’à leur mort respective en 1930 (successivement administrateur directeur de l’usine, co-administrateur délégué en 1896 puis président délégué en 1929), 1936 (co-administrateur délégué, en 1923 administrateur directeur général des usines de Vallorbe en Suisse) et 1929 (président en 1902). H. Gall apparaît, surtout après le repli de Boucher sur la seule direction des usines suisses, comme la figure dominante de la direction. Alors que les autres fondateurs n’ont aucune postérité au conseil d’administration, sa présence à la direction du groupe se prolonge à ses descendants sans pourtant reposer sur une participation significative au capital (cf. généalogie 1 en annexe). Ses deux fils François (1893-1956) et Jean (1899-1978) et son gendre Henri Barbier (1888-1958) font une carrière dirigeante dans le groupe. Le fils aîné, entré dans l’entreprise en 1920 comme directeur de l’usine de Notre-Dame-de-Briançon (Savoie), devient directeur de la branche électrochimie en 1930, fonction qu’il conserve jusqu’à sa mort en 1956. Le cadet est successivement ingénieur (1921), directeur (1928) et PDG (1959-1967) d’une filiale, la Société des produits azotés. En 1942, il entre au conseil d’administration de l’Électro-chimie devenue Ugine, en devient le vice-président en 1964. Après la fusion avec Pechiney en 1971, il est encore administrateur du nouvel ensemble Pechiney-Ugine-Kuhlmann (PUK) jusqu’en 1974. Son gendre, officier d’artillerie, a renoncé à sa carrière militaire après de graves blessures en 1916 à Verdun ; en 1921, il devient directeur de l’usine de Pomblière ; en 1931, il prend la tête du bureau de Chambéry de la branche électrochimique ; il est l’adjoint de son beau-frère François à la direction de cette branche jusqu’à sa retraite en 1955. Enfin, l’un des fils de Jean, Jacques (1927), est le seul<sup>20</sup> à perpétuer la présence des Gall dans l’entreprise à la troisième génération : entré chez Ugine en 1962, il occupe de 1972 à 1983 la fonction de directeur de la branche électrométallurgie de PUK, avant de quitter le groupe à la suite de sa nationalisation. Il disposait, il est vrai, d’un autre atout important en tant que membre du corps des Mines (cf. chapitre V). S’y ajoutent au conseil quelques autres processus dynastiques concernant des administrateurs arrivés à l’occasion de fusions, avec notamment l’administrateur délégué hérité de l’Électro-chimie du Giffre Jules Barut (CA 1919-†1928) et son gendre Léon Lamy

---

<sup>19</sup> AS Électro-chimie, TC Seine, 14 septembre 1898, n° 692, ADP, D31U3/826.

<sup>20</sup> Parmi 11 cousins, 4 garçons et 7 filles (dont une devenue religieuse et deux, les filles d’H. Barbier, semble-t-il non mariées).



(1942-1965), les financiers genevois Albert (1919-1947) et Jean (1947-1971) Lullin ou Henri (1921-1927) et André (1931 – 1971 PUK –†1975) Goldet.

Les Automobiles Peugeot sont connues jusqu'à aujourd'hui comme entreprise sous contrôle familial, mais ce n'est pas le fondateur qui a donné directement naissance à la dynastie. Armand Peugeot (1849-1915) avait commencé en 1888, au sein de l'entreprise familiale de construction mécanique, les premières études pour la construction d'un véhicule à moteurs ; la fabrication étant lancée à l'usine de Beaulieu (Doubs) en 1891<sup>21</sup>. Mais, en 1895, il n'a pas, en tant qu'associé-gérant minoritaire au capital (1,3 million de mise de fonds sur un total de 6,1 millions de F) de la société en commandite Les Fils de Peugeot Frères (LFPF), été suivi par ses trois homologues (son cousin germain Eugène, son beau-frère Alfred Bovet et le fils de celui-ci, Philippe) dans son projet de construction d'une nouvelle usine spécialisée dans l'automobile dans la commune voisine d'Audincourt. Il quitte donc ses fonctions d'associé-gérant et crée sa propre affaire, les brevets d'invention, le matériel, les machines et les marchandises relatives à la fabrication d'automobiles lui étant cédés et les ateliers de Beaulieu loués le temps que sa nouvelle usine soit installée. Une clause de non-concurrence prévoit que LFPF s'interdit toute activité relative aux voitures automobiles, la production de vélocipèdes, bicycles, tricycles ou quadricycles avec ou sans moteur<sup>22</sup>. La nouvelle entreprise est créée directement le 2 avril 1896 sous la forme d'une société anonyme, la SA des Automobiles Peugeot, dont Armand souscrit 350 actions des 800 actions initiales de 1 000 F toutes émises contre espèces. Sa participation diminue au fil des augmentations de capital qui suivent, avec des souscriptions de 8,4 % (1898), 13,5 % (1900) et 12,8 % (1906). Le président délégué reste cependant le principal actionnaire. Avec la disparition d'Eugène Peugeot en 1907, le passage de témoin à la génération suivante de ses trois fils permet d'envisager un rapprochement entre les deux branches rivales. Après de longues et difficiles négociations, il est finalement décidé que l'usine de Beaulieu de LFPF qui fabrique des vélocipèdes et des voiturettes est apportée à la société d'Armand qui prend le nom de Société anonyme des automobiles et cycles Peugeot. LFPF, qui conserve la fabrication d'outils et d'aciers laminés, reçoit en échange 17 500 actions de 500 F de la société anonyme, dont le capital social passe de 6,25 à 15 millions de francs. Armand reste président, mais son petit-cousin Pierre (1871-

---

<sup>21</sup> La source la plus précise sur les débuts de la construction automobile chez Peugeot est Pierre CROISSANT, « Quand deux sociétés Peugeot concurrentes construisaient des automobiles (1895-1910) », *Bulletin et mémoires. Société d'émulation de Montbéliard*, n° 129, 2006, p. 227-296.

<sup>22</sup> La frontière alors un peu floue entre les deux catégories suscite des tensions entre les deux entreprises dans les années suivantes. Armand Peugeot donne finalement son accord en 1905 à ce que LFPF fabrique une voiturette

1927) devient, en tant qu'administrateur-directeur, le véritable chef de l'entreprise<sup>23</sup>. L'année suivante, une nouvelle émission de 10 000 actions contre espèces est souscrite par Les Fils de Peugeot Frères à la hauteur de 2 600 actions et par ses trois gérants, les frères Robert, Pierre et Jules Peugeot, à la hauteur de respectivement de 575, 50 et 30, Armand n'en acquérant que 420. En 1913, Armand n'apparaît plus et c'est la société Peugeot Frères qui, au milieu de 2 787 souscripteurs, prend la plus grosse part (4 326 sur 20 000, les trois frères en acquérant 350, 157 et 100). Armand quitte la présidence en 1913, avant de quitter définitivement le conseil en avril 1914. Ses trois gendres n'y jouent ensuite aucun rôle<sup>24</sup>. C'est entre les mains d'autres Peugeot que l'entreprise reste durablement.

*La création sous forme de commandite par actions : un facteur favorable plus ou moins durable*

La seconde hypothèse est celle d'une entreprise créée également sous la forme d'une société par actions, mais dans le cadre d'une commandite (SCA). Il existe bien une anonymisation du capital avec une répartition des actions entre des commanditaires éventuellement nombreux, mais l'entreprise est dirigée par un ou plusieurs gérants nommément désignés par les statuts et qui donnent leur nom à la raison sociale de l'entreprise. Même s'ils ne contrôlent pas la majorité du capital, ce ou ces gérants donnent une composante personnelle à l'entreprise, susceptible de se prolonger ensuite dans une dimension familiale. Les TLH ont été créées en 1883 à Angoulême sous la forme d'une SCA par un inventeur et industriel d'origine juive alsacienne de 25 ans, Lazare Weiller (1858-1928), qui en devient le gérant et donne son nom à l'entreprise (Compagnie des Établissements Lazare Weiller)<sup>25</sup>. Au départ, il ne détenait semble-t-il qu'une fraction réduite du capital de l'entreprise<sup>26</sup>. En juin 1897, lors d'un doublement du capital de 3 à 6 millions, il n'a souscrit que 1 % des nouvelles actions de 500 F (60 sur 6 000) réservées avec un droit de préférence

---

qui, si elle reste dans le segment inférieur de la gamme, constitue bien une production automobile concurrente ; *ibid.*, p. 267-280.

<sup>23</sup> *Ibid.*, p. 290.

<sup>24</sup> Armand avait perdu en 1895 son fils unique, Raymond, âgé de 13 ans. Ses trois filles parvenues à l'âge adulte avaient épousé respectivement le juriste Charles Breitling, l'ingénieur centralien Philippe Kreiss et l'autodidacte Robert Rousseau qui deviendra inspecteur de la Banque de France. Le second, le seul à avoir reçu une formation technique, dut succéder à son père Adolphe, fondateur et directeur général des Brasseries de la Meuse ; *ibid.*, p. 258-259.

<sup>25</sup> Sur la famille Weiller, voir Michel HAU, Nicolas STOSKOPF, *Les Dynasties alsaciennes*, Paris, Perrin, 2005, p. 284-287. Sur les origines des TLH, voir Noëlle COCHET, *Entre métallurgie et électricité : les Tréfileries et laminoirs du Havre des origines à 1912*, mémoire de maîtrise (dir. Dominique Barjot), université Paris-Sorbonne (Paris IV), 2001.

irréductible aux anciens actionnaires<sup>27</sup>. Ce n'est qu'en septembre de la même année, lors de la transformation en société anonyme, qu'il devient un actionnaire important en bénéficiant de l'attribution de 3 000 actions nouvelles (soit un cinquième du capital total). En échange, il renonce à ses avantages personnels de gérant-fondateur (avec une rémunération considérable de 33 % de l'ensemble des bénéfices), tout en consentant « à laisser son nom à la nouvelle société afin qu'elle puisse continuer à jouir de la notoriété qu'elle s'est acquise sous la première forme », à « se tenir à la disposition de la société pour exercer les fonctions d'administrateur délégué pendant un délai minimum de 9 années » et à s'engager « à ne pas s'intéresser à une affaire similaire quelconque pendant une période minima de 20 années<sup>28</sup> ». L'entreprise, même formellement rendue anonyme, conserve donc une forte dimension personnelle. Mais cette identification à L. Weiller ne s'avère pas durable. En 1901, à la suite d'importantes pertes liées à des problèmes techniques avec la nouvelle fabrication de fils d'acier, l'ensemble du conseil d'administration démissionne et le capital de la société, entre-temps porté à 15 millions, est réduit à 2,7, par abaissement du nominal des actions à 100 F, avant d'être réaugmenté à 5 millions par une nouvelle souscription en espèces<sup>29</sup>. L. Weiller est bien le premier souscripteur avec 7 721 actions sur 22 000, mais il n'appartient pas au conseil d'administration entièrement renouvelé. Il reste simplement, à la demande de « la nouvelle administration », « conseil de la Compagnie pour [s']occuper spécialement des questions de cuivre ». Il retrouve certes, « à sa demande » – « en raison des intérêts moraux et matériels qu'il a conservés dans votre société, et sa demande ayant été appuyée par un certain nombre d'actionnaires<sup>30</sup> » –, son siège deux ans plus tard et il y reste jusqu'à son décès en 1928, mais il n'exerce plus de fonction dirigeante active. Il se consacre à ses recherches et à d'autres affaires dans le domaine des télécommunications et des transports : il dirige notamment la Compagnie universelle de télégraphie sans fil, la Compagnie des automobiles de place et la Société générale des compteurs de voitures et participe en 1909 à la fondation de la Compagnie générale de navigation aérienne<sup>31</sup>. Après un premier échec comme candidat républicain à Angoulême en 1888, il mène par ailleurs une carrière politique tardive : il est élu

---

<sup>26</sup> Les actes de formation de la première SCA, conservés à Angoulême, n'ont pas été consultés. Le siège a été transféré à Paris ensuite.

<sup>27</sup> AS TLH, TC Seine, 24 juillet 1897, n° 57, ADP, D31U3 802. Même s'il est possible qu'il se soit volontairement abstenu de suivre cette augmentation de capital à la hauteur de son engagement antérieur, il est probable qu'il ne détenait pas une participation dominante.

<sup>28</sup> AS TLH, TC Seine, 21 septembre 1897, n° 161, ADP, D31U3 803.

<sup>29</sup> AS TLH, TC Seine, 13 mai 1901 n° 493, ADP, D31U3 930.

<sup>30</sup> Rapport annuel (RA) TLH, AG 29 octobre 1903, ACL, DEEF 41353.

<sup>31</sup> Voir les indications biographiques très documentées sur le site <http://histv2.free.fr/weiller/weillerbio.htm>.

député de la Charente en mai 1914 et siège sur les bancs de la Gauche républicaine. Battu en 1919, il se fait élire sénateur de son département d'origine, le Bas-Rhin, l'année suivante.

L'entreprise qui a adopté en 1901 le nom générique de « Compagnie des tréfileries du Havre, anc. Éts Lazare Weiller » n'est plus une entreprise personnelle<sup>32</sup>. Elle ne devient jamais une entreprise familiale, aucun des quatre enfants ou gendre (3 garçons et une fille mariée) du fondateur ne joue un rôle dirigeant au sein de l'entreprise. Seul son fils cadet Paul-Louis (1893-1993) accède à la notoriété dans un autre domaine : as de l'aviation de la Première Guerre mondiale, il devient en 1922 l'administrateur délégué de l'entreprise de construction de moteurs d'avions Gnome & Rhône jusqu'à son arrestation par Vichy en 1940. En fuite à l'étranger ensuite et rallié à la France libre en 1942, il s'occupe après la guerre d'affaires d'énergie et de finance internationale et se fait surtout connaître comme grand mécène des arts, ce qui lui vaut d'être élu en 1965 membre libre de l'Académie des beaux-arts de l'Institut de France, et comme personnalité en vue de la vie mondaine européenne<sup>33</sup>. Mais il n'a jamais eu de lien avec les TLH. Aucune autre succession familiale ne peut être relevée ensuite au sein du conseil d'administration, à la seule exception là encore externe de la représentation du groupe partenaire Giros (Société générale d'entreprise) assurée par son fondateur Alexandre Giros<sup>34</sup>, remplacé après sa mort en 1937 par son gendre Paul Huvelin.

Chez Alais-Camargue (AC), le fondateur en 1855 Henry Merle (1825-1877) ne disposait pas de capitaux personnels importants pour implanter une fabrique de soude à Salindres (Gard). Il doit faire appel, également dans le cadre d'une SCA, à des souscripteurs essentiellement lyonnais. Ses apports en nature (les terrains et le droit accordé par le préfet du Gard d'y établir une usine de produits chimiques) ne lui valent que 100 actions de 500 F et il en acquiert 100 autres contre espèces sur un total de 1 200, 500 seulement étant effectivement souscrites<sup>35</sup>. Le capital initial de 600 000 F est au cours de la même année porté à 4 millions, à la fois par un apport en nature de terrains et d'étangs salés en Camargue par deux sociétés en liquidation (1 200 actions) et par de nouvelles émissions contre espèces (3 200 actions étant effectivement souscrites dans un premier temps)<sup>36</sup>. H. Merle acquiert à nouveau 250 actions. Il

---

<sup>32</sup> Sur l'évolution des TLH, voir Emmanuel CHADEAU, « Les Tréfileries et laminoirs du Havre de 1897 à 1930 », dans Fabienne CARDOT (éd.), *Des entreprises pour produire de l'électricité*, Paris, AHEF, 1988, p. 285-303.

<sup>33</sup> Voir Jacques MOUSSEAU, *Le Siècle de Paul-Louis Weiller*, Paris, Stock, 1998.

<sup>34</sup> Dominique BARJOT, « Un grand patron : Alexandre Giros (1870-1937) », *Bulletin d'histoire de l'électricité*, n° 10, décembre 1987, p. 49-68.

<sup>35</sup> Actes notariés, fonds du notaire Pierre Piaton, Lyon, janvier à septembre 1855, archives départementales du Rhône (ADR), 3 E 27387.

<sup>36</sup> Claude-Joseph GIGNOUX, *Histoire d'une entreprise française. la Compagnie Pechiney*, Paris, Hachette, 1955, p. 18-19.

est le gérant unique de la société qui porte son nom, en détient alors 450 actions sur un total provisoire de 5 000 effectivement émises, soit moins de 10 %. Son influence personnelle ne lui survit pas, surtout qu'il décède prématurément à 52 ans en 1877. Son fils Louis est alors trop jeune (né en 1862) pour jouer un rôle quelconque. L'entreprise abandonne sa raison sociale d'Henry Merle & C<sup>ie</sup> pour adopter celle de son nouveau gérant, Alfred Rangod dit Pechiney. En 1896, la veuve et les deux enfants d'H. Merle (outre son fils, une fille mariée) ne possèdent, d'après la feuille de présence de l'assemblée générale, que 244 actions sur un total de 12 000, soit à peine 2 %<sup>37</sup>. L. Merle participe même, à défaut de réussir à faire s'entendre Paul Héroult, l'inventeur de la fabrication de l'aluminium par électrolyse avec lequel il s'associe dans les années 1880, et A. Pechiney, à la création en 1889 d'une entreprise concurrente, la Société électro-métallurgique française (SEMF)<sup>38</sup> à Froges (Isère), dont il devient administrateur en 1916. Ce n'est qu'après la fusion en 1921 des deux entreprises donnant naissance à Alais, Froges & Camargue (AFC) qu'il retrouve un lien indirect avec l'entreprise fondée par son père, lien qui ne survit pas à son propre décès en 1936. L'identification personnelle de l'entreprise Alais-Camargue au nouveau gérant, A. Pechiney (1833-1916), n'est pas plus durable, sous réserve de la résurgence tardive de son nom dans la nouvelle raison sociale d'AFC en 1951. La remise en cause du caractère personnel de l'entreprise s'est même faite du vivant de Pechiney. Dès 1893, les actionnaires, visiblement soucieux d'assurer la succession d'un gérant vieillissant, avaient voté en assemblée générale une résolution prévoyant qu'il devrait dans les trois ans présenter un cogérant. À défaut, il était prévu une transformation en société anonyme<sup>39</sup>. C'est effectivement ce qui se passe en 1896 ; A. Pechiney est d'ailleurs nommé unique administrateur délégué, mais sa position n'est plus inscrite dans les statuts. Il contrôlait encore moins le capital que son prédécesseur. À sa nomination en 1877, il ne devait pas détenir plus que les 100 actions de garantie exigées (sur un total de 12 000). En 1896, il n'en possède toujours que 255. Il reste administrateur délégué jusqu'en 1906, ensuite administrateur-conseil seulement avant, à 77 ans, de se retirer complètement en 1910, sans qu'un quelconque prolongement familial apparaisse<sup>40</sup>.

C'est du côté des commanditaires que l'entreprise AC/AFC prend une dimension familiale durable. Parmi les fondateurs et premiers souscripteurs de la SCA en 1855, l'un d'entre eux se détache nettement : l'industriel lyonnais de la chimie Jean-Baptiste Guimet

---

<sup>37</sup> AS AC, TC Lyon, 21 mai 1896, ADR, 6UP1 135.

<sup>38</sup> « Un ami et collaborateur d'Héroult. Louis Merle », *Revue de l'Aluminium et de ses applications*, n° 84, 1936, p. 369.

<sup>39</sup> AS AC, TC Lyon, 10 août 1893, ADR, 6UP1 120.

(inventeur du bleu d'outremer) souscrit dans un premier temps 100 actions en janvier, avant de s'engager plus fortement en septembre avec 1 400 actions, soit plus d'un quart des 5 000 déjà émises. Cette position prédominante au capital lui vaut de prendre la présidence du conseil de surveillance, qu'il conserve jusqu'à sa mort en 1871. Il est alors remplacé au conseil par son fils Émile, son successeur à la tête de l'entreprise familiale surtout connu comme orientaliste, qui lui-même prend la présidence du conseil en 1887 jusqu'à sa mort en 1918. La troisième génération des Guimet fait ensuite son apparition avec Jacques, administrateur de Pechiney de 1951 à 1971. Parmi les fondateurs, une autre dynastie est celle des Biérix, une famille de négociants lyonnais, qui avaient souscrit, loin derrière J.-B. Guimet, 225 actions en 1855. Quatre d'entre eux se succèdent au conseil de surveillance puis d'administration jusqu'en 1926. Une autre personnalité impliquée dans la fondation à l'origine d'une dynastie n'est autre que le notaire lyonnais qui reçut les actes de formation d'AC, Pierre Piaton. Après qu'il a abandonné sa charge en 1864, il accède au conseil de surveillance pour en devenir le président en 1871 jusqu'à sa mort en 1879. Son fils Maurice, fondateur d'un groupe régional de production et de distribution de gaz et d'électricité, siège à son tour au conseil de 1885 à son décès en 1917. Le petit-fils René, qui succède à son père à la direction de l'entreprise de gaz et d'électricité, entre également au conseil d'administration d'AC en 1919 ; il devient en décembre 1940 président d'AFC, une fonction qu'il conserve jusqu'à sa mort en 1958. Une quatrième génération de Piaton joue même un rôle dirigeant chez Pechiney, avec l'arrière-petit-fils Marc nommé directeur de division en 1956. L'entreprise présente donc, rien qu'avec ses fondateurs, une dimension familiale importante, même si ces familles ne doivent pas leur longévité à une forte participation dans un capital déjà très dispersé à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle : à l'assemblée générale extraordinaire de la transformation en SA en 1896, ils sont 340 actionnaires à se répartir les 12 000 actions<sup>41</sup>. Le président du conseil É. Guimet est le plus gros porteur avec à peine 5 % (610 actions). Les Biérix ont 314 actions et les Piaton seulement 55. Cela n'empêche pas AFC/Pechiney de rester très longtemps une entreprise avec, au moins parmi ses administrateurs et même à sa présidence, de fortes traditions familiales. D'autres familles s'ajoutent d'ailleurs ensuite.

Kuhlmann est également créée en 1825 à Lille sous la forme d'une SCA dotée de la raison sociale Kuhlmann Frères, avec comme cogérants le jeune chimiste fondateur d'origine

---

<sup>40</sup> L'existence d'une éventuelle descendance d'A. Pechiney n'est toutefois pas connue.

<sup>41</sup> Feuille de présence à l'AGE du 30 avril 1896, AS AC, TC Lyon, 21 mai 1896, ADR, 6UP1 135.

alsacienne Frédéric Kuhlmann (1803-1881)<sup>42</sup> et, jusqu'en 1833, son frère Théodore, rendu peu disponible par son activité principale d'architecte du département du Bas-Rhin<sup>43</sup>. L'emprise personnelle du fondateur de l'entreprise se renforce en 1842 par sa transformation, à rebours de l'évolution habituelle vers une ouverture croissante du capital, en une société en commandite simple. F. Kuhlmann n'a plus comme associés commanditaires qu'un important industriel de Roubaix, Constantin Descat-Crouzet, et l'un de ses fils, Floris Descat-Leleux, manufacturier à Lille. Après la mort de C. Descat-Crouzet, l'entreprise est bien retransformée en SCA en 1855, sous la raison sociale Kuhlmann & C<sup>ie</sup>, mais F. Kuhlmann reste l'unique gérant, avec les trois fils Descat comme seuls commanditaires. En 1869, le capital est augmenté de 4 à 5,15 millions pour faire entrer 5 nouveaux actionnaires, le fils unique de F. Kuhlmann, Frédéric-Jules, un chimiste formé à Giessen en Allemagne, et ses quatre gendres<sup>44</sup> (cf. généalogie 2 en annexe). Le gérant conserve une petite majorité (51,5 %) et la famille Kuhlmann près des deux tiers (63,6 %) d'un capital très concentré, avec des actions d'une valeur élevée (nominal de 5 000 F). L'année suivante, la SCA est transformée en une société anonyme et les neuf associés sont tous nommés administrateurs, le fondateur gardant seul, avec le titre d'« administrateur général », la direction de l'entreprise. Trois gendres disparaissent prématurément : le général Émile Colson, commandant de la subdivision du Nord, au combat pendant la guerre de 1870, le banquier Théodore Kiener, administrateur délégué de la Société de Crédit industriel et de dépôts du Nord à Lille, à 49 ans en 1871, et le chimiste Auguste Lamy, professeur à l'École centrale de Paris en 1878 à 58 ans. Cette même année, Frédéric Kuhlmann se retire de la direction active et désigne son fils unique comme son mandataire général. À la mort de son père en janvier 1881, Frédéric-Jules est nommé administrateur délégué, la présidence du conseil revenant à un ami du fondateur défunt, patron d'une importante filature et retorderie de lin, ancien maire de Lille à la fin du Second Empire, Charles Crespel-Tilloy. Mais l'héritier ne survit à son père que quelques mois, il meurt à 41 ans au mois d'août suivant. La deuxième génération est largement décimée. Le poste d'administrateur délégué est confié à un manager extérieur à la famille fondatrice (Jules

---

<sup>42</sup> Voir André THÉPOT, « Frédéric Kuhlmann, industriel et notable du Nord. 1803-1881 », *Revue du Nord*, vol. LXVII, n° 265, avril-juin 1985, p. 527-546, ici p. 533.

<sup>43</sup> *Cent ans d'industrie chimique. Les Établissements Kuhlmann. 1825-1925*, Paris, Imprimeries Draeger frères, 1926, p. 7 et 10. Les passages suivants sur Kuhlmann sont également redevables de documents et d'informations transmis par Érik Langlinay qui achève à l'EHESS (dir. Patrick Fridenson) une thèse sur l'histoire de l'industrie chimique française au début du XX<sup>e</sup> siècle.

<sup>44</sup> La dernière de ses filles, Lucie Aline, née en 1852, n'étant pas encore mariée. André Thépot indique par erreur dans son article biographique sur Frédéric Kuhlmann que celui-ci associe en 1869 son fils, deux gendres et deux « amis », la qualité de gendre d'Émile Raguét et d'Émile Colsom (sic !), pourtant ancienne, lui ayant échappé ; THÉPOT, « Frédéric Kuhlmann... », art. cit., p. 537.

Kolb). Ne restent plus au conseil d'administration que deux gendres, Émile Raguet, fabricant de sucre à Corbehem (Nord), qui s'en retire dès 1886, et Édouard Agache, important industriel régional du textile, administrateur depuis 1873, un an après son mariage avec la dernière héritière de Frédéric. Ce dernier reprend toutefois la présidence du conseil d'administration en 1897 à la mort de Crespel-Tilloy. Et la présence familiale au conseil se prolonge rapidement avec la troisième génération : A. Lamy et É. Raguet ont été immédiatement remplacés par leurs propres gendres Charles Lamy<sup>45</sup> (directeur des usines d'Amiens puis de La Madeleine) et Léon Guesnet (qui décède à 36 ans en 1888). À partir de 1891, la branche Kiener fait son retour avec un nouveau gendre, Albert Cazeneuve, suivi en 1899 par son beau-frère Théodore Barrois, professeur de médecine et député du Nord, qui succède brièvement à É. Agache à la présidence de 1919 à sa mort l'année suivante. Toujours à la troisième, on recense ensuite un deuxième Lamy (Édouard, directeur de la succursale d'Amiens, en 1904), un troisième Kiener (Émile, ancien chef d'escadron de cavalerie en 1920) et les trois héritiers mâles d'É. Agache : ses gendres Maxime Descamps (1905) et Jean Delemer (1923), son fils, Donat, successivement administrateur (1914), administrateur délégué (1915) et président (1920). C'est à l'initiative de ce dernier, installé aux commandes au nouveau siège parisien alors que le directeur général Paulin Grandel est resté à Lille aux mains des Allemands, que Kuhlmann commence pendant la Grande Guerre une expansion considérable, qui transforme en quelques années cette entreprise régionale moyenne, implantée jusqu'alors seulement dans le Nord occupé, en plus grand groupe chimique français, avec le rachat et l'implantation de plusieurs usines dans d'autres régions françaises. La croissance est financée par nombreuses augmentations de capital (4 en nature et 16 en espèces entre 1916 et 1930), qui diluent fortement une participation familiale restée majoritaire jusqu'à la veille de la guerre – ils étaient encore en janvier 1914 26 héritiers parmi les 77 souscripteurs à acquérir 53,3 % des 2 400 actions nouvelles d'un nominal réduit à 250 F pour les rendre plus accessibles aux petits porteurs – sans la faire disparaître. Le capital est multiplié par près de 50 dans cette période, de 6,6 à 320 millions, dont seulement 7 pris sur les réserves de l'entreprise et redistribués aux anciens actionnaires ; 66,7515 millions correspondent à des actifs apportés par d'autres entreprises (dont 50 en 1924 lors de la fusion avec la Compagnie nationale des matières colorantes qui amène une nouvelle branche de

---

<sup>45</sup> Il semble que Charles Lamy était également le neveu d'Auguste.



chimie organique)<sup>46</sup>. Quatre augmentations en espèces pour un total de 47 millions sont réservées à des partenaires industriels (entreprise belge des Mines et fonderies de la Vieille montagne en juillet 1917) ou financiers (le CCF et la banque new-yorkaise Dillon Read en 1928, une filiale suisse de Kuhlmann en 1929 et la Société financière et mobilière en 1930). Le reste, soit 192,685 millions, est souscrit par des actionnaires en nombre croissant (jusqu'à un maximum de 29 920 en avril 1929) parmi lesquels les multiples descendants Kuhlmann apportent une partie non négligeable de plus de 27,27 millions, soit près de 14,4 %. Le pourcentage est bien sûr en forte baisse par rapport à leur ancienne position majoritaire. Leurs engagements, qui représentaient plus de 12 % des actions nouvelles dans la première moitié de la période, jusqu'à un maximum de 16,7 % en 1921, tombent ensuite autour de 5 % à la fin des années 1920, marquées donc par un appel massif à des partenaires financiers. Mais ils participent aussi plus fortement à la souscription des nouvelles actions à droit de vote plural créées en 1926 (9,7 %) et 1927 (13,2 %) au profit des anciens actionnaires pour protéger le capital de prises de contrôle extérieures (cf. en annexe la généalogie 2 bis avec la répartition des actions souscrites au sein de la famille en 1926). Les dizaines de descendants de Frédéric Kuhlmann ne constituent plus un bloc actionnaire majoritaire, mais ils restent, au côté de la société minière de Penarroya et du CCF, un groupe influent<sup>47</sup>. Les cinq branches survivantes – les Colson n'ont pas eu de descendance – sont engagées, même si un déséquilibre s'établit entre celles très impliquées au conseil d'administration comme les Agache (29 841 actions nouvelles souscrites) et, à un degré moindre, les Lamy (19 699) par rapport aux Raguet, absents du conseil depuis 1890 (4 678). La politique de croissance ambitieuse menée à l'initiative des Agache (Édouard président et Donat administrateur délégué) montre que le capitalisme familial n'est pas nécessairement synonyme de malthusianisme ; au contraire, la présence d'un fort bloc familial peut rendre une dilution du capital moins dangereuse pour le contrôle de l'entreprise qu'un capital dispersé dès le départ.

Le décès prématuré de Donat Agache en 1929 à 47 ans marque certes la disparition définitive des descendants Kuhlmann de la direction générale ou de la présidence, mais pas du

---

<sup>46</sup> D'après une synthèse des AS Kuhlmann, TC Seine, 27 mai 1916, n° 326, ADP, D31U3 1565 ; 1<sup>er</sup> décembre 1916, n° 820, ADP, D31U3 1570 ; 24 avril 1917, n° 371, ADP, D31U3 1588 ; 26 mai 1917, n° 470, ADP, D31U3 1589 ; 27 juillet 1917, n° 676, ADP, D31U3 1592 ; 27 octobre 1917, n° 953, ADP, D31U3 1595 ; 23 novembre 1918, n° 1391, ADP, D31U3 1641 ; 3 septembre 1920, n° 2933, ADP, D31U3 1845 ; 23 décembre 1920, n° 4003, ADP, D31U3 1866 ; 21 avril 1921, ADP, n° ?, D31U3 1971 ; 20 janvier 1923, n° 274, ADP, D31U3 2162 ; TC Lyon, 21 janvier 1924, ADR, 6UP1 383 ; 26 juillet 1924, ADR, 6UP1 392 ; 28 octobre 1924, ADR, 6UP1 398 ; 22 décembre 1926, ADR, 6UP1 441 ; 14 janvier 1928, ADR, 6UP1 460 ; 5 mai 1928, ADR, 6UP1 466 ; 13 mai 1929, ADR, 6UP1 493 ; 25 octobre 1929, ADR, 6UP1 508 ; 2 août 1930, ADR, 6UP1 529.

<sup>47</sup> CHADEAU (« La grande entreprise familiale... », art. cit., p. 175) sous-estime l'importance de cette influence familiale en présentant Kuhlmann comme une entreprise managériale dès les années 1920.

conseil. La quatrième génération fait son apparition à partir de 1919 avec Ernest Cuvelette, apparenté par alliance à la branche Raguet qui effectue ainsi son retour, mais il doit peut-être plus sa nomination à sa position de directeur général des mines de Lens. On trouve ensuite trois Lamy, Pierre (fils de Charles, 1927), son beau-frère Charles Neveux (1929) et Emmanuel (fils d'Édouard, 1956), ce dernier il est vrai également présent en tant que banquier, directeur général de la Banque de l'union parisienne (BUP). Si les Kiener ne sont plus représentés après le décès du dernier représentant de la troisième génération (Émile en 1944), la branche de Jules-Frédéric, qui ne comptait qu'une fille née orpheline de son père en 1882, revient même au conseil avec un gendre de celle-ci en 1944, le marquis Paul de Robien. Les Agache sont à nouveau présents en 1939 avec René Descamps et en 1955 avec un gendre de Donat, Robert Neveux, qui se trouve être aussi, par une alliance consanguine, comme fils de Charles, le seul représentant de la cinquième génération, côté Lamy cette fois... Au total, en 1930, on comptait 5 descendants de Frédéric Kuhlmann en 1930 (sur un conseil il est vrai encore pléthorique, après la fusion avec la CNMC, de 24 membres), 4 en 1940, 4 en 1950 (sur un conseil alors réduit à 12 membres), 3 en 1960 et encore deux à la fusion avec Ugine en 1966. Il faut la nationalisation de 1982 pour écarter le dernier descendant, le banquier E. Lamy, du conseil de Pechiney-Ugine-Kuhlmann (PUK), 157 ans après la création de l'entreprise par son arrière-grand-père...

L'entreprise Schneider est également créée en 1836 sous la forme d'une SCA, les deux frères Adolphe et Eugène Schneider n'ayant pas les moyens d'exploiter seuls les fonderies qu'ils viennent de racheter au Creusot<sup>48</sup>. Les deux gérants doivent se contenter de 4 actions chacun d'une valeur il est vrai très élevée (50 000 F de nominal) sur un total de 68, deux commanditaires, François Seillière, banquier, et Louis Boigues, maître de forges à Imphy et Fourchambault, député de la Nièvre et beau-père d'Adolphe, se partageant les 60 autres<sup>49</sup>. Après le décès de Boigues en 1838, Adolphe prend l'ascendant, avec 20 actions contre 10 pour son frère cadet<sup>50</sup>. Mais l'aîné meurt accidentellement à 43 ans en 1845, et c'est Eugène qui acquiert le contrôle personnel de l'entreprise. Après que le capital a été porté à 6 millions en 1847 avec des actions divisées à un nominal de 3 000 F, il détient en 1853, à la veille d'une nouvelle augmentation, plus d'un tiers du capital (700 actions sur 2 000), contre 400 pour sa

---

<sup>48</sup> Tristan de la BROISE, Félix TORRES, *Schneider : l'histoire en force*, Paris, Jean-Pierre de Monza, 1996, p. 14 sq.

<sup>49</sup> Douze autres actions restent en réserve au départ, sur un capital total de 4 millions.

<sup>50</sup> Jean-Louis BEAUCARNOT, *Les Schneider. Une dynastie*, Paris, Hachette, 1986, p. 60.

belle-sœur<sup>51</sup>. En 1854, sur un capital porté à 14 millions réparti en 28 000 actions de 500 F, il en possède encore près d'un quart (6 000), contre 2 400 pour la veuve d'Adolphe, qui décède en 1861. Les actions de celle-ci sont réparties entre ses trois enfants qui ne jouent aucun rôle dans l'administration de l'entreprise, ni à la gérance, réservée à Eugène et à ses descendants, ni même au conseil de surveillance de 5 membres constitué en 1853 où ne siègent que des actionnaires extérieurs à la famille<sup>52</sup> (cf. généalogie 3 en annexe). Les deux gendres n'ont pas d'activité industrielle (l'un, Charles Fay, devient général de corps d'armée) et cèdent semble-t-il rapidement leurs actions<sup>53</sup>. Le fils Paul travaille un temps au Creusot, reste durablement actionnaire, mais sa participation devenue marginale (910 actions sur 75 000 en 1900) ne permet pas à ses deux descendants – une fille mariée à l'éditeur et imprimeur tourangeau Armand Mame et un fils ingénieur aux Mines de Courrières et aéronaute – d'exercer une quelconque influence.

La part d'Eugène, qui décède en 1875, et de ses descendants (un fils et une fille) ne cesse de diminuer au fil des augmentations de capital qu'ils ne suivent pas entièrement, mais elle reste, avec le soutien de partenaires fidèles comme la banque Seillière, suffisante pour contrôler une entreprise gérée en SCA. Avec un capital très dispersé, l'absentéisme est fort dans des assemblées générales pour lesquelles les statuts n'exigent qu'un quorum d'un dixième des actions pour les ordinaires et d'un cinquième pour les extraordinaires, et la branche familiale reste le bloc dominant. Après l'augmentation de capital de 1863 qui crée 8 000 nouvelles actions, E. Schneider conserve ses 6 000 actions qui ne représentent plus qu'un sixième du capital, seul son fils Henri, qui devient son cogérant en 1867 et lui succède en 1875, en ayant semble-t-il acquis 1 000<sup>54</sup>. En 1873, lors d'une nouvelle augmentation du capital de 18 à 27 millions, Eugène ne souscrit que 900 des 15 000 nouvelles actions, Henri 1 519, son gendre Alfred Deseilligny (également dénommé Pierrot-Deseilligny) seulement 50 (soit 16,4 % du capital), la banque Seillière faisant l'essentiel de l'effort avec 8 139 actions souscrites<sup>55</sup>. Après la disparition d'Eugène, l'essentiel de ses actions semblent revenir à son fils gérant Henri, qui affiche régulièrement 10 000 actions en assemblée générale, sa mère

---

<sup>51</sup> PV de l'AG extraordinaire (AGE) du 24 septembre 1853 Schneider, Académie François Bourdon (AFB), 187AQ 002-04b, consultable en ligne sur le site <http://www.afbourdon.com/rubriques/Archives/archives.htm>.

<sup>52</sup> PV AG 30 novembre 1861 Schneider, AFB 187AQ003-02b : 824 actions sont représentées par chacun des deux gendres, celles du fils ne l'étant pas.

<sup>53</sup> Ils n'apparaissent plus après 1864 pour C. Fay et 1867 pour Louis Gilbert (dont la seule activité professionnelle connue a été celle de précepteur de son futur beau-frère Paul) dans les feuilles de présence des assemblées générales.

<sup>54</sup> PV AG 30 novembre 1863, AFB, 187AQ003-02d.

<sup>55</sup> AS Schneider, 8 avril 1874, n° 493, ADP, D31U3 342.

veuve en ayant conservé au moins 2 000 (sur un total de 75 000)<sup>56</sup>. Comme pour la génération précédente des fondateurs, le capital familial se concentre pour l'essentiel entre les mains du seul gérant. Les Schneider parviennent, comme les Krupp en Allemagne<sup>57</sup>, probablement par des compensations avec d'autres biens privés, à atténuer le principe de l'égalité successorale, et à limiter la dispersion du capital entre des héritiers il est vrai peu nombreux à la deuxième génération. A. Deseilligny était directeur des usines du Creusot depuis 1853 (et le maire de la ville) lorsqu'il a épousé Félicie Schneider en 1858, mais en 1866, à la suite de l'arrivée de son beau-frère Henri à la direction du Creusot, il est parti diriger les mines de Decazeville. Élu député de l'Aveyron en 1869, il devient ministre des Travaux publics puis de l'Agriculture en 1873-1874, sa mort prématurée à 47 ans la même année que son beau-père venant briser cette nouvelle carrière politique. Ses deux enfants<sup>58</sup> détiennent bien, après la mort de leur mère Félicie en 1891, des actions de l'entreprise – 2 470 pour sa fille Marie-Clémence et 1 335 pour son fils<sup>59</sup> – mais ils ne jouent aucun rôle à la direction de l'entreprise et ne sont même pas systématiquement représentés à chacune des assemblées générales.

Henri Schneider décède prématurément des suites d'une chute de cheval en 1898, à 58 ans. Cette fois-ci, le nombre d'héritiers est plus important, avec une fille (Constance, 1865) et un garçon (Eugène, 1868) d'un premier mariage avec Zélie Asselin, et trois filles d'un second avec Eudoxie, la sœur de l'épouse précédente défunte (Zélie, 1872 ; Marguerite, 1876 ; Madeleine, 1879). « Eugène et sa sœur ont reçu en partage 9 207 actions ; Eudoxie et ses filles, 17 872 actions. Le déséquilibre entre les enfants des deux lits devait être, en principe, contrebalancé par la situation qui faisait d'Eugène le seul gérant<sup>60</sup>. » Sur un capital qui reste inchangé de 1873 à 1913 à 27 millions répartis en 75 000 actions, l'entreprise ayant recours à l'autofinancement et à une seule émission d'obligations en 1908, Henri aurait donc détenu un

---

<sup>56</sup> Voir les feuilles de présence successives aux AG après 1875, AFB, 187AQ006-02 pour 1876 et suiv. Le nombre d'actions présentées aux AG ne semble pas correspondre nécessairement au portefeuille complet, dans la mesure où le plafonnement du nombre de voix à 100 voix, 20 actions valant une voix, soit 2 000 actions, rend inutile un nombre supérieur.

<sup>57</sup> Hervé JOLY, *Patrons d'Allemagne. Sociologie d'une élite industrielle 1933-1989*, Paris, Presses de Sciences Po, 1996, p. 37-38.

<sup>58</sup> Sa descendance n'est pas connue avec précision : il aurait eu trois enfants, dont un garçon de prénom inconnu et une fille, Marie-Clémence, restée semble-t-il célibataire.

<sup>59</sup> À l'AG du 30 novembre 1899 sont inscrits parmi les actionnaires à convoquer un Pierrot-Deseilligny demeurant à Paris sans indication de prénom avec 1 635 actions, une demoiselle Pierrot-Deseilligny demeurant à Cannes avec 2 470 actions (AFB, 187AQ 012-03). En 1908, leurs portefeuilles sont réduits à respectivement 1 250 et 1 071 actions (AGE 20 juin 1908, AFB, 187 AQ015-03). En 1923, on trouve un Jean Deseilligny avec 1 245 et (une ?) C. Deseilligny avec 1 120 actions sur un total de 90 000 (AGE 10 novembre 1923, AFB, 187AQ024-01). En 1925 et dans les années suivantes, on relève un Adrien et un Jean Deseilligny, tous deux demeurant à Paris avec 1 780 et 1 680 actions sur un total porté à 250 000 (AGE 26 novembre 1925, 187AQ026-01).

<sup>60</sup> De la BROISE, TORRES, *op. cit.*, p. 132.

peu plus d'un tiers, alors qu'Eugène (« Eugène II »), cogérant de son père à partir de 1896 et seul gérant à 30 ans à partir de 1898, aurait une position plus fragile. Ses quatre beaux-frères sont des aristocrates, diplomate (marquis Pierre de Chaponay, attaché d'ambassade), militaire de carrière (marquis Gérard de Ganay, officier de dragons), parlementaire (Jacques Le Clair, marquis de Juigné, député royaliste de la Loire-Inférieure) ou rentier (marquis Paul Sauvages de Brantes). Aucun ne joue un rôle à la direction de l'entreprise, le conseil de surveillance restant par ailleurs réservé à des personnalités étrangères à la famille. En 1913, le capital est augmenté d'un tiers avec création de 25 000 actions nouvelles dont l'essentiel est souscrit au moins provisoirement – les actions étant probablement réparties dans le public ensuite – par des banques amies (12 000 pour de Neuflyze & C<sup>ie</sup>, 10 651 pour la BUP) ; la famille n'apparaît alors que de manière marginale (la seule souscription significative étant celle de la veuve d'Henri, avec 300 actions)<sup>61</sup>. Eugène II associe très vite, toujours au profit des seuls porteurs du nom, la génération suivante (4<sup>e</sup>), qui comprend cette fois trois fils, Henri-Paul (1895), Jean (1896), nommés cogérants alors qu'ils sont encore mineurs et au front en 1915, et Charles (1898), nommé cogérant en 1918, une fille épousant le duc Pierre de Cossé-Brissac. L'aîné étant mort aux combats dans son avion, ils sont deux à, selon la justification donnée par Eugène II à la nomination des premiers, « par une coopération directe et assidue à la gérance, non seulement se préparer – ainsi que mon père et moi l'avons fait à leur âge – à la gestion personnelle effective à laquelle ils doivent normalement être appelés plus tard, mais aussi participer, dès à présent, aux devoirs et aux responsabilités qui s'imposent à nous et développer les qualités qu'ils ont commencé à faire apprécier<sup>62</sup> » Le père a pris la précaution de ne leur accorder qu'une cogérance sans pouvoirs effectifs, puisque dépourvue de la signature sociale. « Les deux frères bénéficient du statut de cogérant de façon honorifique, mais n'en assument ni les responsabilités effectives, ni les risques financiers, n'étant même pas actionnaires. L'entente étroite qui règne entre Jean et Charles, mûrie par les épreuves de la guerre, les porte à contester la politique menée par leur père<sup>63</sup>. » Après la guerre, celui-ci s'est lancé dans une vaste politique d'investissements et de prises de participations, en France comme à l'étranger. Ses héritiers s'opposent à cette stratégie qui, en dispersant géographiquement les établissements, diminue la part du Creusot dans le fonctionnement général de la société Schneider. Lors d'une assemblée générale extraordinaire du 30 novembre 1922, Eugène réagit en proposant, au nom du principe « de l'unité de direction sans

---

<sup>61</sup> AS Schneider, TC Seine, 5 août 1913, n° 1404, ADP, D31U3 1478.

<sup>62</sup> Eugène Schneider devant l'AGE du 3 novembre 1915, AFB, 187AQ 019-02.

laquelle une entreprise comme la nôtre, en raison, notamment, de sa complexité, ne saurait être menée à bien<sup>64</sup> », que ses fils ne soient plus que simples associés en nom et que le gérant, c'est-à-dire lui-même, forme à lui seul la gérance et puisse ainsi nommer d'autres cogérants. Les actionnaires s'y opposent et l'assemblée est ajournée<sup>65</sup>. En novembre 1923 et en février 1924 sont votées des augmentations de capital qui portent le capital par des apports en numéraire de 40 à 100 millions<sup>66</sup> et une importante émission d'obligations. À la seconde assemblée générale, Jean et Charles se plaignent dans une motion de ne pas en avoir été informés au préalable : « nous n'avons eu connaissance de la convocation de l'assemblée générale extraordinaire que par l'annonce légale parue dans les journaux, et nous n'avons eu aucun éclaircissement à son sujet. Il nous est impossible d'admettre que des modifications soient apportées à nos statuts dans ces conditions. » Ils n'assistent pas à l'assemblée générale, mais reçoivent le soutien des quatre beaux-frères de leur père qui se retrouve isolé par cette division familiale (cf. généalogie 3 bis en annexe avec répartition des actions représentées). L'augmentation est cependant votée par 1 332 voix contre 416<sup>67</sup>. La veuve et les quatre branches sœurs rassemblaient à elles seules 354 voix. Eugène, dont les 11 000 actions représentées étaient plafonnées à 100 voix, s'en est sorti avec le soutien de la plupart des autres actionnaires, et en particulier des banques partenaires (de Neuflyze & C<sup>ie</sup>, Banque de Bruxelles, Lyonnaise de dépôts, Hottinguer & C<sup>ie</sup>, etc.). Le 11 juillet 1924, les deux frères assignent leur père à comparaître au tribunal de commerce de la Seine pour lui demander de sanctionner leurs droits. En novembre, lors d'une nouvelle assemblée générale extraordinaire, Eugène Schneider renouvelle sa demande de suppression des fonctions de cogérants. Les deux fils répliquent par une protestation par exploit d'huissier adressée aux membres du conseil de surveillance contre la tenue de l'assemblée avec sommation d'avoir à s'opposer à la réunion de cette assemblée ainsi qu'à toutes les décisions qui pourraient être prises<sup>68</sup>. Lors d'une déclaration commune lue par Charles lors de la séance, ils déclarent qu'ils considèrent « comme illégale la tenue de cette assemblée, illégales les délibérations auxquelles il serait procédé, illégales les décisions qui seraient adoptées et qu'ils tiendront pour nulles et non avenues les conséquences positives que pourrait entraîner cette réunion, au cas où les actionnaires passeraient outre à leur protestation. » Eugène Schneider obtient pourtant

---

<sup>63</sup> De la BROISE, TORRES, *op. cit.*, p. 132

<sup>64</sup> Rapport du gérant, AGE du 30 novembre 1922, AFB, 187AQ 023-02.

<sup>65</sup> De la BROISE, TORRES, *op. cit.*, p. 133.

<sup>66</sup> Une première augmentation de 36 à 40 millions s'est faite par incorporation de réserves.

<sup>67</sup> PV AGE du 11 février 1924, AFB, 187AQ 023-02. Vingt actions donnent droit à une voix, chaque mandataire pouvant avoir un maximum de 100 voix. Le résultat est contesté par les dissidents qui se réclament de 425 voix.

satisfaction à nouveau à une large majorité, 66 050 actions représentant 2 494 voix ayant voté pour et 15 169 actions représentant 495 voix ayant voté contre. Le total des opposants ne rassemble cette fois-ci même pas l'ensemble des actions des branches dissidentes (veuve d'Henri et quatre sœurs). En janvier 1925, la veuve et ses trois gendres requièrent également la nullité de la convocation et de cette dernière assemblée générale. Mais, en juin 1925, le tribunal de la Seine rejette les prétentions de Jean et Charles contre leur père. Ils gagnent en revanche en appel et en mars 1932 la Cour de cassation tranche définitivement en leur faveur, les rétablissant formellement dans leurs fonctions de cogérants. Mais, ayant renoué entre-temps le dialogue avec leur père par correspondance, ils choisissent de ne pas imposer leurs vues et quittent l'univers du groupe et du Creusot. Ils changent d'activités, les statuts leur interdisant de travailler pour la concurrence. Jean, passionné d'aviation, participe à la fondation de l'Aéropostale avant de devenir secrétaire général d'Air France. Charles entame une carrière commerciale à la compagnie cinématographique Gaumont<sup>69</sup>. Ce n'est qu'après la mort d'Eugène en 1942 que Charles se retrouve seul aux commandes : il assume automatiquement la succession en qualité de cogérant, son frère Jean parti en Afrique du Nord comme inspecteur général d'Air France trouvant la mort avec sa femme – ils n'ont pas de descendant – dans l'avion du retour en 1944. Le statut de société en commandite par actions avec un gérant unique porteur du nom est poursuivi avec la quatrième génération.

La participation familiale avait bien encore été diminuée par les deux grosses augmentations de capital de 1923-1924, seul Eugène et la veuve Eudoxie ayant souscrit de manière significative à la première (portant le capital de 40 à 50) à la hauteur respectivement de 7,4 % et de 6,2 % qui devait correspondre, avec le droit de préférence irréductible des anciens actionnaires, à leur participation antérieure, le gérant effectuant une souscription supplémentaire de 6,4 % qui a dû lui permettre d'accroître légèrement sa participation<sup>70</sup>. Mais lors de la grosse augmentation qui trois mois plus tard double le capital, la famille est absente, les actions nouvelles se répartissant entre des milliers de petits porteurs et la BUP moins provisoirement (avec plus de 46 %)<sup>71</sup>. Dans la mesure où les actionnaires n'ont pas ensuite été sollicités avant 1948, il est probable qu'en particulier Eugène II ait racheté des actions à la banque. Les feuilles de présence des assemblées générales ne permettent toutefois pas de connaître les participations exactes, dans la mesure où la limitation statutaire des voix à 100

---

<sup>68</sup> PV AGE du 29 novembre 1924, AFB, 187AQ 025-02.

<sup>69</sup> De la BROISE, TORRES, *op. cit.*, p. 134.

<sup>70</sup> AS Schneider, TC Seine, 13 février 1924, n° 687, ADP, D31U3 2293.

<sup>71</sup> AS Schneider, TC Seine, 17 avril 1924, n° 1603, ADP, D31U3 2306.

pour 2 000 actions ne semble pas inciter à présenter l'ensemble du portefeuille détenu. Eugène II n'affiche ainsi régulièrement que 3 000 actions dans les années 1930. Ce n'est qu'en 1947 que le décompte des voix est modifié, une action valant une voix, avec un maximum de 5 000. À l'assemblée générale extraordinaire suivante de 1948, la famille pèse en fait d'un poids considérable avec 79,7 % parmi les 114 833 actions présentes sur un total de 500 000<sup>72</sup>. Comme à chaque génération, le capital familial s'est concentré depuis les années 1920 en faveur de la branche gérante. La succession d'Eugène, sa veuve et leurs deux enfants survivants, Charles, le nouveau gérant, et sa sœur, la duchesse de Cossé-Brissac, rassemblent à eux seuls une large majorité de 62,3 % des actions présentes. Les branches des sœurs d'Eugène, écartées de la gérance, pèsent maintenant peu : les de Chaponay ne sont plus représentés, les de Ganay n'ont que 3 880 actions<sup>73</sup>, les de Juigné 6 784 et les de Brantes 9 284.

Le gérant Charles pèse encore peu, avec 8 700 actions en propre (contre 13 750 à sa sœur) et 7 380 en nue-propriété de sa mère, mais sa fonction, avec les revenus associés, lui permet d'accroître rapidement sa participation : dans le cadre de l'incorporation au capital de réserves de réévaluation décidée par cette assemblée générale, 20 000 actions gratuites lui sont attribuées au titre de sa participation aux bénéfices statutairement fixée à 10 %. En décembre 1959, quelques mois avant sa mort, il pèse, avec sa femme et sa fille, 21,8 % des 285 320 actions représentées (sur un total de 1 174 500)<sup>74</sup>. Avec sa mère et la famille de sa sœur (Cossé-Brissac), ils arrivent à 59,1 % des actions, contre respectivement 7,5 %, 4,1 % et 3,2 % pour les branches de Brantes, de Ganay et de Juigné. Grâce à l'absentéisme habituel aux assemblées générales, l'entreprise reste non seulement, plus de 120 ans après sa fondation, largement sous le contrôle de la famille fondatrice, mais qui plus est sous celui d'un noyau très restreint parmi les nombreux descendants de la quatrième génération, la famille étroite du seul survivant en ligne masculine, porteur du nom de Schneider. La dispersion qu'aurait dû entraîner l'égalité successorale théorique n'a pas eu lieu. La branche collatérale du cofondateur Adolphe Schneider prématurément disparu, puis les branches féminines des générations successives ont été progressivement marginalisées voire effacées. Une natalité maîtrisée, le hasard des naissances et des disparitions prématurées à la quatrième génération ont permis, une fois le grave conflit entre Eugène II et ses fils apaisé, un maintien

---

<sup>72</sup> Feuille de présence AGE du 29 juin 1948, AFB, 187AQ 039b\_C.

<sup>73</sup> Auxquelles s'ajoutent 984 actions de Solange de Ganay, fille de Gérard, et 60 de Mme Étienne de Ganay, belle-fille de Gérard, inscrites dans la liste, mais non représentées à l'assemblée générale.

<sup>74</sup> Feuille de présence AGE du 19 décembre 1959, AFB, 187AQ 047-02.



de l'unicité de la branche masculine régnante. À chaque génération, le gérant a pu, grâce aux avantages financiers personnels que lui procure sa fonction (10 % des bénéfices), acquérir une position dominante au capital.

Ce n'est qu'après la disparition brutale, à 62 ans, en 1960 de Charles Schneider que le système s'écroule. Pour la première fois, il n'y a pas de descendant mâle susceptible de reprendre la gérance, mais seulement deux filles encore mineures. Elles se marieront bien très jeunes dès 1961 et 1962, mais les deux gendres, dont l'un est un polytechnicien diplômé de l'INSEAD<sup>75</sup>, ne font pas carrière dans l'entreprise. De manière doublement inédite, la gérance est reprise par un duo composé d'une femme, la veuve de Charles Schneider, l'ancienne comédienne Liliane Volpert, et d'un dirigeant extérieur à la famille, Albert de Boissieu, responsable de longue date de la branche financière du groupe. Ils sont rejoints en 1963 par un troisième gérant, Roger Gaspard, jusqu'alors directeur général d'EDF. À signaler aussi que pour la première fois un membre de la famille, qui plus est une femme en la personne de la sœur de Charles Schneider, la duchesse de Cossé-Brissac, est entré au conseil de surveillance après la mort de son frère. Elle s'en retire en 1964 pour permettre la désignation d'Édouard Empain, au titre du groupe belge éponyme qui devient l'actionnaire dominant aux dépens de la famille : à l'assemblée générale de cette année-là, il représente près d'un tiers (223 663) des 680 917 actions présentes (sur un total de 1 791 630), contre seulement 97 250 pour une représentation de la famille Schneider réduite à la seule veuve de Charles et à ses enfants<sup>76</sup>. L'entreprise n'est alors plus une entreprise familiale au sens de la famille fondatrice, le nouveau groupe actionnaire dominant étant en revanche lui-même un groupe familial. En 1966, le statut de SCA devenu inadapté est logiquement remplacé par celui de société anonyme. Au sein du nouveau conseil d'administration de 12 membres, il n'y a plus qu'un membre de la famille Schneider, l'ancienne gérante veuve de Charles, qui y reste avec le titre de présidente d'honneur jusqu'à ce qu'elle atteigne la limite d'âge en 1978 ; elle n'est alors pas remplacée par un autre descendant.

*L'entreprise personnelle comme apport à la société : un facteur très favorable qui n'exclut pas des défaillances rapides*

Une troisième hypothèse est celle d'une entreprise créée sous la forme d'une entreprise personnelle, c'est-à-dire avec un propriétaire fondateur unique, ou sous la forme

---

<sup>75</sup> Ce premier mariage se termine d'ailleurs rapidement par un divorce.

<sup>76</sup> Feuille de présence AG du 19 juin 1964, AFB, 187AQ 053-02.

d'une société de personnes de fait (plusieurs propriétaires individuels exploitant une même entreprise dans une association non formalisée) ou de droit (société en nom collectif, avec plusieurs associés responsables à titre principal, ou société en nom collectif pour les commandités responsables et en commandite simple pour les autres, engagés au seul niveau de leurs apports). Même dans le second cas, la propriété est nécessairement beaucoup plus concentrée entre les mains de quelques personnes membres ou non de la même famille. Les principaux dirigeants sont nécessairement le ou les propriétaires ou associés en nom collectif, généralement supposés d'après les statuts se concentrer à temps plus ou moins plein ou exclusif à la gestion de l'entreprise, même s'il n'est pas exclu d'être propriétaire ou associé en nom collectif de plusieurs entreprises ou que, dans le cas d'une SCS, la gérance soit confiée à un ou certains commandités. Le capital peut certes s'élargir par l'intégration de nouveaux associés commanditaires, mais en raison de la lourdeur du système l'extension ne peut être que limitée. Non seulement les parts ne peuvent pas être cotées, mais elles sont difficilement cessibles. Leur répartition étant établie par les statuts, il faut à chaque fois une assemblée générale extraordinaire pour la modifier. Aucun organe n'est exigé par la loi pour la surveillance de la gestion par les commanditaires, même si son existence reste possible. Ce statut implique un lien de confiance étroit entre commandités et commanditaires, généralement entre membres d'une même famille ou partenaires de longue date. En l'absence en France jusqu'en 1925 du statut intermédiaire de société à responsabilité limitée (SARL) – adopté alors par aucune des grandes entreprises étudiées (cf. chapitre I) –, l'ouverture du capital ne peut se faire que par l'adoption du statut de société par actions, SCA ou société anonyme directement. Dans ce cas, le fait qu'il existe depuis longtemps une entreprise déjà importante amène à ce que le ou les anciens propriétaires se retrouvent avec un apport en nature conséquent, qui, à côté des actions souscrites en espèces, leur donne généralement un bloc de contrôle dominant voire majoritaire.

C'est le cas par excellence de l'entreprise de Wendel. Au-delà d'antériorités indirectes remontant à 1704, la dernière création, qui donne naissance à la société actuelle intervient en 1802, avec le rachat après adjudication des forges d'Hayange (Moselle) par François-Charles de Wendel (1778-1825), un émigré engagé dans l'armée des princes rentré en France après l'amnistie<sup>77</sup>. À sa mort prématurée à 47 ans, il laisse l'entreprise personnelle à sa veuve, née Marie-Françoise Josèphe de Fischer de Dicourt (1784-1872), et à ses quatre jeunes enfants, Marguerite Joséphine (1804-1851), (Victor) François (1807-1850), (Alexis) Charles (1809-

---

<sup>77</sup> Jacques MARSEILLE, *Les Wendel 1704-2004*, Paris, Perrin, 2004, p. 80-83.

1870) et Anne-Caroline (1812-1837). L'entreprise est gérée au départ en société de fait, le gendre ingénieur, Théodore de Gargan (1791-1853), après son mariage avec Marguerite Joséphine, « [devient]] rapidement le technicien de l'entreprise<sup>78</sup> ». Charles de Wendel entre aussi dans l'entreprise en 1834, au départ comme « ingénieur au service de sa mère », avant de s'associer à son beau-frère. En revanche, François, lui, ne s'investit pas dans la gestion de l'entreprise, menant une (brève) existence de grand propriétaire foncier plus intéressé par les questions agricoles que métallurgiques. Il en est de même de l'époux d'Anne-Caroline, le baron Jean-Baptiste Maurice de Coëtlosquet. En 1853, à la mort de Théodore de Gargan, c'est son fils aîné (François Marie) Théodore (1827-1889) qui devient associé à côté de Charles. En 1871, alors que ses quatre enfants sont entre-temps décédés, la veuve du fondateur saute une génération en effectuant une donation de l'entreprise à ses 11 petits-enfants vivants (cf. généalogie 4 en annexe avec la répartition des parts). Une nouvelle SCS est constituée pour l'exploiter sous la raison sociale Les Petits-Fils de François de Wendel, avec un capital de 30 millions de francs, réparti entre les quatre branches de manière non strictement identique : les de Gargan (4 associés) reçoivent 39 parts sur 120, contre 27 aux trois autres qui ont 3 (descendants de Charles de Wendel) et 1 associé (fille unique de François de Wendel, Pauline de Curel, et fils unique d'Anne-Caroline de Coëtlosquet, Maurice). À la différence de Schneider, l'égalité successorale est cependant assez marquée et surtout ce ne sont pas les branches gérantes qui sont avantagées : Maurice de Coëtlosquet († 1904) est simple associé avec ses 27 parts, de même que son cousin par alliance, le vicomte Albert de Curel (1827-1908), officier de cavalerie. La branche de Gargan avec 39 parts compte un gérant (Théodore) et surtout la branche Charles de Wendel deux gérants avec 27 parts, Henri (1844-1906) et Robert (1847-1907). Avec 11 héritiers à la troisième génération, la dispersion du capital est encore plus forte à la suivante, même si le fait que Maurice de Coëtlosquet n'ait plus de postérité après 1906 permet de redistribuer ses parts aux trois autres branches. En revanche, à la quatrième génération, la gérance se concentre entre les mains des seuls porteurs mâles du nom de Wendel (cf. généalogie 4 bis en annexe), et finalement au sein de la branche aînée des trois fils d'Henri, François (1874-1949, gérant en 1903), Humbert (1876-1954, gérant en 1906), Maurice (1879-1961, gérant en 1933), les deux fils de la branche cadette de Robert, Charles (1871-1931, gérant en 1903) et Guy (1878-1955, gérant en 1920), étant respectivement évincés de la gérance en 1911 et 1933. Le premier part à la suite d'un long conflit avec ses cousins qui débouche sur son éviction par l'assemblée générale des

---

<sup>78</sup> *Ibid.*, p. 107-133.

actionnaires par 107 voix contre 11 et 2 abstentions ; le tribunal de commerce le rétablit, mais il renonce à son poste en échange de compensations financières ; il se retire dans son château de Touraine où il s'occupe d'élevage<sup>79</sup>. Le second aurait été victime de son goût du jeu qui faisait scandale dans la famille. À la différence des Schneider, les gérants ne contrôlent qu'une faible part du capital familial et doivent composer avec les autres branches. À l'assemblée générale extraordinaire du 21 juin 1924, qui transforme la SCS en SCA, le capital, porté entre-temps à 117,18 millions de F, est divisé en 11 160 parts de 10 500 F. D'après la feuille de présence, sur 10 440 parts représentées, les trois gérants de l'époque concentrent un peu moins d'un dixième (1 200, avec 600 pour François qui fait figure de chef de file, 360 pour son frère Humbert et 240 pour son cousin Guy, l'ancien gérant Charles en conservant par ailleurs 360, cf. généalogie 4 ter en annexe avec répartition des parts)<sup>80</sup>. L'ensemble des descendants de Charles de Wendel en rassemblent au moins 28,3 %, les de Curel 29,0 % et les de Gargan 35,1 %. Avec la quatrième et souvent la cinquième génération, le capital de la société, même s'il reste concentré entre les mains de la famille fondatrice, est déjà réparti entre plus de 39 associés, certains avec une relation familiale déjà lointaine avec la gérance et des participations de l'ordre d'1 %. La transformation en SCA s'avère nécessaire pour donner de la souplesse à la transmission des actions. Celles-ci restent cependant nominatives et les nouveaux statuts prévoient des règles strictes pour la cession éventuelle des actions à des personnes extérieures aux descendants de François I<sup>er</sup> de Wendel (art. 10) : il est exigé qu'elles soient acceptées à la fois par la gérance et par une assemblée générale extraordinaire, la société ou les actionnaires ayant à défaut un droit de préemption avec enchères éventuelles. À la différence encore de Schneider, le statut de SCA n'est pas utilisé pour faire appel à des capitaux extérieurs, la seule augmentation de capital intervenue en 1946 se faisant par prélèvement sur les réserves accumulées. En 1950, après la mort du chef de famille François, une importante réorganisation intervient : les actifs industriels des Petits-Fils de François de Wendel sont regroupés avec ceux d'une autre société, également contrôlée entièrement par la famille sous forme de SCA, Wendel & C<sup>ie</sup>. Les Petits-Fils de François de Wendel devient le holding familial, toujours réservé aux descendants du fondateur, qui

---

<sup>79</sup> Jean-Marie MOINE, *Les Barons du fer. Les maîtres de forges en Lorraine du milieu du 19<sup>e</sup> siècle aux années trente. Histoire sociale d'un patronat métallurgique*, Metz-Nancy, Serpenoise-Presses universitaires de Nancy, 1989, p. 149-150. Le fait qu'il ait pris la nationalité allemande en 1905 et accepté se faire élire au Reichstag en 1907 aurait suscité l'irration de ses cousins. Charles renonce à se représenter en 1912 et reprend ensuite la nationalité française ; Jean-Noël JEANNENEY, *François de Wendel en République. L'argent et le pouvoir 1914-1940*, Paris, Seuil, 1976, p. 19.

atteignent l'effectif de 73 en 1956 et d'environ 300 en 1972<sup>81</sup>. Wendel & C<sup>ie</sup>, qui gérait depuis 1880 les actifs sidérurgiques du groupe en Lorraine française, à partir de Jœuf (Meurthe-et-Moselle), se transforme en société d'exploitation de l'ensemble des activités sidérurgiques du groupe. Cette opération, trente ans après le traité de Versailles, marque la réunification financière du groupe de Wendel. En 1952, Wendel & C<sup>ie</sup> devient une SA. Aux 480 000 actions anciennes de 5 000 F s'ajoutent 520 000 actions nouvelles encore souscrites à plus de 99 % par le holding familial ; 48 % du capital seraient ensuite introduits en bourse<sup>82</sup>. Les augmentations de capital suivantes, au moins jusqu'en 1957, préservent la majorité du holding familial dans la mesure où elles se font sur réserves<sup>83</sup>. Le premier conseil d'administration de la nouvelle SA est composé presque exclusivement de descendants de François de Wendel, à une exception près sur dix (Jacques Lenté, en tant président d'Escaut et Meuse). La présidence est exercée par Emmanuel de Mitry (1892-1983), qui présente la particularité d'être doublement lié à la famille, par le sang à travers la branche de Gargan et par alliance avec la fille de François II de Wendel. Son beau-frère Henri (né en 1913) est, lui, administrateur directeur général et son cousin par alliance Pierre Célier, gendre de Maurice de Wendel, directeur général adjoint. La direction générale est donc entièrement aux mains des héritiers, à nouveau de la branche mâle de Wendel, même si cette fois-ci il y est également fait appel à des gendres. Ce n'est qu'à partir de 1957 que le conseil d'administration commence à s'ouvrir à des personnalités extérieures comme Henri Deroy (gouverneur honoraire du Crédit foncier de France) ou Alfred Lambert-Ribot (ancien délégué général du Comité des forges, délégué général de l'Union des industries métallurgiques et minières). Mais la direction générale reste une affaire exclusivement familiale.

Dans le cas de Michelin, les deux fondateurs de la manufacture de caoutchouc, Aristide Barbier (1800-1863) et Édouard Daubrée (1797-1864), qu'ils gèrent depuis 1832 en société de fait comme propriétaires individuels ont, au soir de leur vie en 1863, établi une SCA sous la raison sociale Barbier, Daubrée & C<sup>ie</sup>. Leur apport en nature de l'entreprise de l'entreprise représente les trois quarts d'un capital de 1,2 million de F. Les 600 actions restantes sont souscrites en espèces par 13 personnes, des descendants des fondateurs pour les plus grosses parts : le gendre d'Aristide Barbier, Jules Michelin (120), et le fils d'Édouard

---

<sup>80</sup> PV de l'AGE du 21 juin 1924, AS Les Petits-Fils de François de Wendel, TC Seine, 7 juillet 1924, ADP, D31U3 2322. Contrairement à ce qu'indique J.-M. MOINE (*ibid.*), Charles de Wendel ne semble pas avoir cédé l'essentiel de sa participation après son éviction.

<sup>81</sup> MARSEILLE, *op. cit.*, p. 318 et 338.

<sup>82</sup> *Ibid.*, p. 318.

Daubrée, Ernest (120)<sup>84</sup> (cf. généalogies 5 en annexe). Les premiers statuts sont très souples, les actions peuvent être librement nominatives ou au porteur et sont librement cessibles. Les deux cofondateurs sont nommés gérants, mais ils décèdent dans les mois qui suivent. La continuité familiale est assurée avec la nomination comme gérant d'Ernest Daubrée (1830-1878), son frère Auguste, navigateur, restant à l'écart de la société de même que les deux gendres d'A. Barbier, Jacques Mage, avoué, et Jules Michelin, à la fois employé des douanes et artiste à Paris. Mais le gérant, en désaccord avec les autres actionnaires, abandonne la direction de l'affaire dès 1870<sup>85</sup>. Il est remplacé par une personnalité extérieure aux familles fondatrices, qui n'est autre que le notaire clermontois qui avait reçu les statuts en 1863, Jean-Gilbert Bideau, son cogérant depuis 1867. Celui-ci donne alors son nom à la raison sociale. L'entreprise connaît une certaine phase de stagnation, le capital étant réduit en 1873 à 0,9 million à la suite notamment de la fermeture des ateliers de construction. En 1886, Bideau démissionne et est remplacé par une cogérance provisoire, celle du fils aîné de Jules Michelin, André (1853-1931), et d'un banquier parisien, Jules Chantrot<sup>86</sup>. En 1889, une solution définitive est trouvée avec la nomination comme gérant unique du frère cadet d'André, Édouard Michelin (1859-1940) qui pendant son long règne transforme, avec le développement du pneumatique automobile, cette petite manufacture en un grand groupe industriel. André doit se contenter d'un siège au conseil de surveillance ; il prend en charge, depuis sa résidence parisienne, la branche des guides touristiques<sup>87</sup>. Leur beau-frère, Maurice Hauvette (1854-1912), mène une carrière militaire comme officier d'artillerie jusqu'au grade de colonel (il dirige un temps la manufacture d'armes de Tulle) et ne participe à la gestion de l'entreprise également que par son siège au conseil de surveillance. Chez les Daubrée, seul un fils d'Ernest, Guillaume Édouard Adolphe (1864-1934), fait un temps carrière dans le groupe, comme directeur des usines Michelin de Turin, avant d'entrer au conseil de surveillance, comme son beau-frère, le colonel Léon Manset (1842-1909), les autres gendres étant magistrat, médecin et propriétaire terrien.

---

<sup>83</sup> Voir le dossier AS Wendel & C<sup>ie</sup>, archives de l'Institut national de la propriété industrielle (INPI), Paris, 54 B 4760, qui s'arrête en 1957.

<sup>84</sup> AS Barbier, Daubrée & C<sup>ie</sup>, 15 juillet 1863, TC Clermont-Ferrand, AD de Puy-de-Dôme (ADPD), 55 B 88.

<sup>85</sup> Lionel DUMOND, *Bibendum, l'épopée Michelin : une entreprise à l'épreuve de l'histoire*, Toulouse, Privat, 2002, p. 50 ; Louis CASTELLAN, *L'Industrie caoutchoutière*, thèse pour le doctorat politique et économique, Thiers, A. Favyé imprimeur, 1915, p. 136.

<sup>86</sup> AS J.-G. Bideau & C<sup>ie</sup>, 1<sup>er</sup> septembre 1887, TC Clermont-Ferrand, ADPD, U23810, 1887.

<sup>87</sup> Sur le rôle d'André Michelin, voir Georges RIBEILL. « Du pneumatique à la logistique routière. André Michelin, promoteur de la "révolution automobile" », *Culture technique*, n° 19, mars 1989, p. 191-204 et Stephen L. HARP, *Marketing Michelin: Advertising and Cultural Identity in Twentieth-Century France*, Baltimore, John Hopkins University Press, 2001, spéc. p. 2 (traduction française *Michelin : Publicité et identité culturelle dans la France du XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Belin, 2008).

S'il concentre la gérance entre ses mains, Édouard Michelin avait au départ une position assez fragile au capital, qui l'obligeait à composer avec les autres branches fondatrices. Les descendants d'Ernest Daubrée (6 enfants) continuent de contrôler près de la moitié du capital (45,4 % en 1896<sup>88</sup>). Du côté Barbier, la branche Mage (veuve du notaire) détient comme la branche Michelin 24,1 % du capital. Et les 454 actions des Michelin se partagent entre la veuve de Jules (160), sa fille épouse de Maurice Hauvette (104 actions), André (90) et Édouard (100). Édouard obtient, d'une part, une modification des statuts en 1896 qui lui donne un droit de veto sur toute arrivée de nouveaux actionnaires : les actions deviennent nominatives et « les cessions d'actions ne peuvent avoir lieu qu'au profit des personnes déjà actionnaires de la société ou qui seront préalablement agréées par le conseil de surveillance et le gérant. Leur décision ne sera pas motivée et dans le cas de refus elle ne pourra jamais donner lieu à aucune réclamation ni contre eux ni contre la société » (art. 9). D'autre part, plusieurs augmentations de capital ultérieures modifient les positions. En 1897, les Daubrée ne souscrivent pas entièrement les droits de préférence auxquels ils ont droit en fonction de leurs portefeuilles antérieurs (207 pour 272), alors que les descendants Barbier, en particulier la veuve Mage (538 pour 138) et Édouard Michelin (255 pour 33), vont bien au-delà, grâce à la possibilité qui leur est offerte de libérer des actions par compensation avec des sommes figurant sur le montant de leurs comptes courants à la société<sup>89</sup>. Le gérant a également obtenu la possibilité d'offrir 300 actions nouvelles sur 1 400 « à des personnes influentes dans l'industrie de la carrosserie, de l'automobile et du vélo » (comme Armand Peugeot pour 20 actions, Louis François René Panhard pour 10, etc.).

Le même déséquilibre entre les deux branches fondatrices se retrouve l'année suivante, avec 158 actions souscrites pour un droit de préférence de 254 pour les Daubrée, contre 497 pour 452 côté Barbier, Édouard Michelin en souscrivant 170 pour 88<sup>90</sup>. En deux ans, l'équilibre entre les deux branches fondatrices a été remis en cause : on en serait à 57,7 % des actions détenues par les Barbier (dont 31,1 % pour les Michelin) contre 29,6 % pour les Daubrée. En 1902, la situation a évolué très favorablement pour les Michelin : la veuve Mage étant entre-temps décédée sans postérité, l'ensemble de ses actions sont réparties entre ses trois neveux et nièce<sup>91</sup>. En 1906, lors d'une nouvelle augmentation de capital en espèces, les

---

<sup>88</sup> D'après la feuille de présence de l'AG ordinaire et extraordinaire du 27 février 1896 où 1763 actions sur 1 800 sont représentées, AS Michelin, TC Clermont-Ferrand, 55B 88.

<sup>89</sup> PV de l'AGE du 28 mars 1897 et déclaration de souscription transmise au notaire le 26 novembre 1897, *idem*.

<sup>90</sup> Ou 106 si l'on ajoute le tiers des actions de sa mère qui vient de décéder ; déclaration de souscription à la suite de l'AGE de 2 novembre 1898, *idem*.

<sup>91</sup> D'après la feuille de présence à l'AGE du 29 mars 1902, *idem*.

Michelin souscrivent encore au-delà de leurs droits de préférence (une action nouvelle pour deux anciennes), alors que, chez les Daubrée, trois branches s'abstiennent et une souscrit en deçà de ce à quoi elle a droit<sup>92</sup> (cf. généalogie 5 bis en annexe avec répartition des parts). On en serait à 57,0 % pour les Barbier-Michelin (dont 21 % pour Édouard) contre 23,9 % pour les Daubrée, le reste revenant à des actionnaires extérieurs. Les Daubrée semblent ensuite intéressés à se désengager encore plus. De gros conflits éclatent entre le gérant et certains de leurs descendants au sujet des conditions de préemption au profit des actionnaires en place qui sont prévues par une réforme des statuts de 1916 en cas de refus d'agrément par le conseil de surveillance et le gérant d'un nouvel actionnaire extérieur. Les modalités de fixation du prix sont contestées. Pierre Brou de Laurière, arrière-petit-fils d'Édouard Daubrée et membre du conseil de surveillance, présente ainsi en 1928 une résolution exigeant des enchères publiques. Elle est écartée par 232 285 voix contre 66 309 en assemblée générale, seules quelques branches des Daubrée (outre les Brou de Laurière, les Manset et le fils cadet d'Ernest, Édouard) l'ayant soutenue<sup>93</sup>. L'introduction du titre Michelin au marché hors cote de la bourse de Paris en mai 1928 aurait été faite à l'initiative de certains descendants Daubrée contre la volonté des Michelin<sup>94</sup>.

L'entreprise s'appuyant largement sur l'autofinancement, les augmentations de capital en numéraire sont assez rares ensuite (1924 et 1948 seulement dans la période étudiée) pour que les actionnaires familiaux intéressés, aussi peu sollicités, soient en mesure de les suivre. En 1924, l'augmentation du capital est précédée d'un remboursement par prélèvement sur les fonds de réserve des actions de capital qui ne sont pas encore amorties. Les actionnaires peuvent donc simplement faire le choix de réinvestir ou pas les sommes reçues. En 1948, en l'absence de liste de souscription disponible, on sait juste que 994 270 actions nouvelles sur un million ont été souscrites à titre irréductible<sup>95</sup>, c'est-à-dire par les actionnaires sortants – il est vrai beaucoup plus nombreux entre-temps (16 805) – en fonction de leurs portefeuilles d'actions anciennes. Même si le capital s'est dispersé, l'existence d'un bloc familial dominant n'est pas remise en cause, ce qui justifie le maintien jusqu'à aujourd'hui du statut de SCA. À la différence de Schneider, l'ensemble des branches fondatrices continuent d'être impliquées au capital. Mais cette implication partagée ne se manifeste qu'au conseil de surveillance dont

---

<sup>92</sup> Déclaration de souscription du 15 juin 1906, *idem*.

<sup>93</sup> PV de l'AGE du 22 janvier 1928, *idem*.

<sup>94</sup> Alain JEMAIN, *Michelin. Un siècle de secrets*, Paris, Calmann-Lévy, 1982, p. 102

<sup>95</sup> Aussi bien dans les dossiers d'actes de sociétés du TC de Clermont-Ferrand que dans celui de l'INPI, on n'a pas de liste de souscriptions pour ces augmentations de 1924 et 1948. On ne dispose également d'aucune feuille de présence à l'assemblée générale après 1906.



les cinq membres se recrutent toujours exclusivement dans les familles fondatrices : on retrouve toujours un Daubrée (après Pierre Brou de Laurière, Robert, arrière-petit-fils du cofondateur, de 1935 à sa mort en 1966, puis son fils Emmanuel), des descendants de Maurice Hauvette (son fils Jacques jusqu'à sa mort en 1951, son gendre Henri Chesnot et, à la génération suivante, Bernard Leflaive) et d'André Michelin (son fils Jean de 1943 à sa mort en 1963, puis ses petits-fils Philippe et Michel Jeanson). Mais la gérance reste concentrée entre les mains des descendants d'Édouard. Le destin tragique de ses deux fils aurait pu pourtant le remettre en cause. En 1928, il avait d'abord fait nommer son fils aîné, Étienne, alors âgé de 30 ans comme cogérant. Mais, quatre ans plus tard, il disparaît dans un accident d'avion. En 1933, son fils cadet Pierre, également âgé de 30 ans, est à son tour nommé cogérant, mais il meurt dans un accident de voiture en 1937. Édouard fait alors appel à l'un de ses gendres, Robert Puiseux, qui devient cogérant en 1938 en compagnie d'un manager extérieur aux familles fondatrices, le patron de la nouvelle filiale Citroën, Pierre Boulanger. À la mort d'Édouard Michelin en 1940, le fait de ne plus avoir de Michelin à la gérance oblige à abandonner ce nom de la raison sociale (Puiseux, Boulanger & C<sup>ie</sup>, puis à la mort de Boulanger en 1950 dans un autre accident automobile, Robert Puiseux & C<sup>ie</sup>), la marque commerciale subsistant elle sous le nom de Michelin. Mais, à la génération suivante, le nom Michelin revient avec le remplacement en 1961 de R. Puiseux par François Michelin (né en 1926), petit-fils d'Édouard et fils d'Étienne. Lors de sa nomination à 29 ans comme cogérant en 1955, le rapport du conseil de surveillance traduisait entre les lignes un certain scepticisme quant à ce choix : « si M. Puiseux vous propose aujourd'hui de le placer à la tête de nos affaires, c'est que l'ayant suivi de très près depuis son adolescence, il est maintenant convaincu qu'il a en lui les qualités de tous ordres que l'on est en droit d'attendre du futur gérant d'une société comme la nôtre. Il ne possède pas encore complètement l'expérience indispensable à la conduite de tous ceux qu'il aura à diriger, mais à cet égard M. Puiseux nous donne les apaisements voulus puisqu'il nous promet de rester à la gérance tant qu'il jugera sa présence utile<sup>96</sup>. » Déjà, en 1928, un descendant Daubrée, Marie-Octave Manset, avait contesté le choix d'un gérant très jeune (Étienne Michelin) nommé à vie, qui « ne peut être révoqué que d'un commun accord ou par décision de justice motivée par un fait grave. [...] je ne porte pas de jugement sur lui, je ne le connais pas, sa personnalité n'est pas en cause. [...] il aurait été plus sage de lui confier un mandat temporaire renouvelable périodiquement<sup>97</sup>. »

---

<sup>96</sup> PV de l'AGE du 28 mai 1955, AS Michelin, TC Clermont-Ferrand, 55B 88.

<sup>97</sup> AS Michelin, TC Clermont, 3 février 1928, AGE 22 janvier 1928

C'est André Michelin qui s'était chargé de prendre la défense de son neveu : « Plus âgé que mon frère de 6 ans et demi, je me suis effacé devant lui et suis resté simple employé, pour qu'il n'y ait qu'une tête, la plus capable, à la direction de la société. Nous nous sommes tous réunis, mes fils, ma sœur et mes neveux pour examiner la proposition qui vous est soumise [...] ; tous, nous avons de nombreux enfants et petits-enfants ; nous nous préoccupons de l'avenir infiniment plus que ceux qui ont peu ou pas d'enfants : tous nous avons été d'accord pour accepter pour accepter la candidature de mon neveu, Étienne, comme étant le plus qualifié pour continuer l'œuvre de son père. »

Le privilège accordé à la branche d'Édouard est maintenu jusqu'à nos jours, avec le remplacement en 1999 de François par son fils cadet également prénommé Édouard (1963-2006) à la gérance ; après son récent décès accidentel, c'est Michel Rollier (né en 1944), fils de François (1915-1992), cousin de François Michelin et longtemps cogérant à ses côtés.

La prise de pouvoir par R. Puiseux aurait à l'époque également ulcéré les membres de la famille d'André<sup>98</sup>. Si son fils aîné Jean (ne s'intéressant qu'à la musique), ni aucun de ses enfants (le premier est architecte, le second « directeur régional de Baticoop », le troisième agriculteur et le dernier « cinéaste-producteur ») n'avaient la vocation industrielle, son autre fils Marcel, directeur du service des essais en 1913, aurait pu être un successeur possible, mais il ne se voit pas offrir la gérance à la mort de son oncle et il meurt ensuite en déportation en 1944. De même, la cogérance laissée libre par la mort de Boulanger ne fut pas offerte à son fils Philippe (né en 1914), qui fait une carrière d'ingénieur en chef à la direction du matériel d'Air France. La scission, amorcée en 1940, entre les deux branches, s'accentuerait encore ensuite. En 1959, un gendre de Marcel Michelin, Guy de Bourgues, est mis en demeure de démissionner de la présidence de la société anglaise, la Michelin Tyre C<sup>y</sup>, qu'il assurait depuis 1950. Parvenu à ce poste envié, cet ingénieur entré aux usines en 1937 aurait intrigué auprès des actionnaires pour prendre la place du dauphin François à la gérance. Les membres des autres branches ne peuvent donc pas espérer mieux, outre le conseil de surveillance, que des postes de cadres dirigeants.

Chez Lafarge, le contrôle familial se maintient durablement, mais de manière bien moins exclusive, du moins à la direction. Les fours à chaux et à ciments appartenant en Ardèche à la famille Pavin de Lafarge avaient d'abord été exploités dans le cadre d'une société en nom collectif (SNC) à partir de 1865, constituée entre les deux frères premiers exploitants, Léon (1806-1877) et Édouard (1816-1890), et le fils aîné du premier, Raphaël

---

<sup>98</sup> René MIQUEL, *Dynastie Michelin*, Paris, La Table ronde, 1962, p. 53.

(1837-1885). En 1884, cette SNC est transformée en SCA, avec un capital composé des apports en nature de la famille (cf. généalogie 6 en annexe). Les trois gérants commandités sont Raphaël, qui meurt l'année suivante, son frère cadet Auguste (1856-1927) et son cousin Joseph (1854-1935), fils de Léon. En 1890, un troisième gérant extérieur à la famille s'adjoint, le négociant marseillais, Charles Daher, en charge des activités du Midi et des exportations. En 1919, lors de la transformation en SA, Joseph devient président du conseil et Auguste vice-président délégué. La troisième génération arrive également aux commandes avec Édouard (1867-1929), fils de Raphaël, comme administrateur délégué, puis, en 1922, René Peschart d'Ambly (1886-1949), gendre d'Auguste. Mais cette présence familiale massive à la direction se réduit rapidement. Auguste se retire bientôt (1922 ?) de ses fonctions d'administrateur délégué, R. Peschart d'Ambly en fait de même en 1928 pour prendre la direction d'une autre entreprise (Éts métallurgiques de Rai-Tillières), Édouard meurt en 1929 et Joseph devient président honoraire en 1930. La direction familiale de l'entreprise ne repose plus que sur un autre représentant par alliance de la troisième génération, Jean Waubert de Genlis (1889-1948), gendre de Joseph, successivement administrateur délégué (1926), vice-président délégué (1928), président délégué (1931) et PDG (1941). Les autres branches ne sont plus représentées qu'au conseil d'administration, qui reste encore durablement sous forte influence familiale (8 héritiers sur 14 en 1919, 7 sur 12 en 1939 et même 9 sur 12 en 1949). Même si les titres sont cotés à la bourse de Paris à partir de 1923, le capital reste fortement dominé par une famille fondatrice il est vrai très étendue entre-temps, avec seulement les apporteurs successifs d'autres sociétés absorbées par ailleurs<sup>99</sup>. La transformation en SA n'est pas utilisée dans les années 1920 pour réaliser de fortes augmentations en espèces à l'instar d'autres entreprises comme Kuhlmann ou Schneider. Le capital social évolue peu, de 16,8536 en 1919 à 21,9505 millions en 1940. En revanche, les souscriptions se multiplient après la guerre (1948, 1952, 1958, 1961, 1964, etc.) et l'entreprise tend alors à perdre une partie de son caractère familial avec un actionnariat de plus en plus dispersé. Après la démission pour raisons de santé en 1947 du PDG Jean Waubert de Genlis, la direction est définitivement entre les mains de seuls managers, avec Alfred François comme président et Marcel Demonque comme directeur général. Mais, par un effet d'inertie habituel, le conseil d'administration reste longtemps dominé par la famille, faute d'une véritable représentation concurrente de la

---

<sup>99</sup> En l'absence d'actes de sociétés, non accessibles au tribunal de commerce d'Aubenas (Ardèche) dont dépend le siège social de l'époque à Viviers, la répartition précise du capital et ses évolutions ne sont pas connues. La collection de l'INPI à Paris (54B 10557) ne commence qu'en 1947, mais elle ne comprend pas les déclarations de souscription des augmentations de capital en numéraire.

masse des petits porteurs, les banquiers partenaires de longue date comme le CCF se contentant d'un seul siège. Ce n'est qu'en 1966 que l'équilibre entre héritiers (5) et personnalités extérieures s'inverse (7), la présence familiale restant cependant très nettement supérieure à son poids probable au capital à l'époque. À partir de 1973, elle n'est plus que résiduelle, avec un seul administrateur qui se trouve toujours, pour bien marquer la tradition, être un porteur du nom de Pavin de Lafarge (Maurice jusqu'en 1979, en 1982, Raphaël, puis, en 2007, son frère Pierre, arrière-arrière-petits-fils du cofondateur Léon). Le cas de Lafarge confirme donc qu'un capitalisme familial ne s'oppose pas à un recrutement de professionnels, qui évite les rivalités entre les différentes branches à la direction, et à une politique de croissance.

À la Société des usines chimiques du Rhône, on a bien au départ un contrôle personnel par les trois associés, Jean-Marie Cartier, Auguste Gilliard et Prosper Monnet, de la SNC Gilliard, P. Monnet & Cartier fondée en 1886 qui apporte ses activités à une nouvelle SA en 1895. Ils s'en partagent en effet un peu plus de la moitié des actions (13 500 par apport en nature et 3 000 souscrites en espèces sur un total de 30 000)<sup>100</sup>. Ils occupent trois sièges sur cinq au conseil d'administration. J.-M. Cartier en prend la présidence et reçoit avec A. Gilliard une délégation conjointe pour les affaires commerciales et financières. P. Monnet est, lui, nommé administrateur délégué pour la direction technique. Avec seulement deux autres administrateurs extérieurs peu présents – l'industriel allemand Julius Bonné, important actionnaire, décède dès 1896 ; le banquier parisien Jules Machiels et le remplaçant de Bonné, l'associé d'agent de change lyonnais Bruno Faure, démissionnent en décembre 1897 ; le président ne leur trouve qu'un seul remplaçant, un industriel d'Armentières, Henri Meyer, dont la santé ne permet guère de se déplacer jusqu'à Lyon –, les trois fondateurs se retrouvent souvent entre eux pour les réunions du conseil<sup>101</sup>. Mais leur position s'affaiblit rapidement. Leur participation au capital diminue avec les deux augmentations successives. Ils ne participent pratiquement pas (sauf 8 actions pour P. Monnet) à la souscription de 10 000 actions nouvelles en 1896, pour laquelle ils ont dû accepter la formation d'un syndicat de garantie sous la direction d'une « maison de Paris<sup>102</sup> ». En 1898, ils ne souscrivent que 1 500 actions sur 20 000, près de la moitié des actions (9 189) non revendiquées par les anciens actionnaires étant acquises par le banquier parisien Alfred Gans, à la tête du syndicat de

---

<sup>100</sup> AS Société chimique des usines du Rhône (anc. Gilliard, Monnet et Cartier), TC Lyon, ADR, 29 juillet 1895, 6UPI 130.

<sup>101</sup> PV du CA, ADR, 146J 7.

<sup>102</sup> Déclaration de souscription du 10 août 1896, AS Rhône, TC Lyon, ADR, 5 octobre 1896, 6UPI 137.

garantie<sup>103</sup>. Ils n'auraient alors plus qu'un peu moins d'un tiers du capital. L'entreprise connaît à partir de 1899 des difficultés financières qui l'amènent à suspendre le versement de son dividende. En août, les dirigeants doivent accepter l'offre d'ouverture de crédit faite par la Société générale et surtout l'arrivée de quatre nouveaux administrateurs parisiens. Ils perdent la majorité au conseil et, à l'initiative surtout de Henri-Eugène Boyer, un ingénieur administrateur délégué de la Société générale électrique et industrielle, leurs avantages et leurs prérogatives sont progressivement rognés. Dès septembre, ils doivent renoncer à leurs parts dans les jetons de présence au profit des autres administrateurs. En octobre, H.-E. Boyer exige, à la suite des pertes constatées, une réorganisation des services techniques. P. Monnet doit abandonner la direction des usines à un directeur et un sous-directeur, et se contenter d'un titre d'ingénieur chimiste conseil, ses appointements étant maintenus. Les deux autres fondateurs votent cette proposition tandis que P. Monnet, après avoir demandé un délai de réflexion, annonce à la séance suivante en novembre qu'il l'accepte tout en donnant lecture d'une note de protestation en renvoyant la responsabilité des pertes subies, les prix de revient ayant été abaissés au second semestre, sur « la partie commerciale », et donc sur ses deux partenaires cofondateurs<sup>104</sup>. Le président Cartier, confirmant leur division, répond que l'abaissement des prix de revient est intervenu trop tardivement. La discussion se poursuit jusqu'à la séance de janvier 1900, H.-E. Boyer intervenant alors pour qu'« on ne revienne plus là-dessus ». En février, P. Monnet doit, à la demande du président Cartier, s'expliquer sur les intérêts qu'il a pris dans une nouvelle entreprise chimique lyonnaise concurrente, affirmant ne pas avoir accepté d'y « prêter son concours ». À partir de juillet, les deux administrateurs délégués Cartier et Gilliard et l'ingénieur conseil Monnet doivent, sur proposition de Boyer, se contenter de toucher la moitié de leurs émoluments, l'autre moitié étant simplement portée à leur crédit et les autres administrateurs renonçant également à leur jeton de présence. En août, Boyer intervient à nouveau pour demander aux administrateurs lyonnais des explications sur le fait que « des bruits défavorables sur la situation intérieure de la société » seraient colportés « sur la place » de Lyon. « Ces bruits concordant en grande partie avec la réalité des faits connus seulement des membres du conseil d'administration » ne peuvent venir que de son sein même. « MM. Cartier et Gilliard, fort surpris de cette nouvelle, jugent sévèrement ces procédés qui pourraient porter le plus grand tort à la société au moment où celle-ci a besoin de toutes nos sollicitudes afin de passer par une crise qui ne pourra être conjurée que

---

<sup>103</sup> Déclaration de souscription du 18 avril 1898, AS Rhône, TC Lyon, ADR, 28 mai 1898, 6UP1 148.

<sup>104</sup> Séance du 28 avril 1944, PV du CA, ADR, 146J 7 pour tout ce qui suit.

par les efforts réunis de tous les membres du conseil d'administration. M. Monnet prend la parole pour assurer qu'il n'a commis non plus aucune communication indiscreète et que des preuves ne pourraient dès lors être fournies à cet égard. Le conseil d'administration prend note des déclarations de ces messieurs et décide de continuer son enquête et de revenir sur cette question délicate après s'être muni de plus amples informations. » En décembre, Boyer revient à la charge en demandant aux administrateurs délégués et à l'ingénieur conseil de faire abandon complet de la moitié de leurs émoluments jusqu'à ce que la situation s'améliore. En mars 1901, Monnet, absent de la séance, informe le conseil par lettre qu'« en présence des procédés vexatoires dont je suis l'objet et leur conséquence prévue, de plus l'assurance donnée par M. le directeur général que la fabrication de l'indigo et toutes les fabrications en général sont satisfaisantes, je vous donne avis que je retire pour ce qui me concerne l'abandon de la moitié de mes émoluments ». Cette exigence est refusée par le conseil, « la marche satisfaisante des fabrications [étant] trop récente pour avoir pu donner un résultat favorable au point de vue financier ». Le mandat d'administrateur de Monnet arrivant à expiration à l'assemblée générale de juin, il n'est simplement pas réélu et perd tout lien avec l'entreprise, un accord étant finalement conclu en septembre sur le solde d'honoraires qui restaient à lui verser. En novembre, Cartier et Gilliard doivent, pour obtenir le renouvellement et l'augmentation du crédit accordé par la Société générale, accepter la diminution de 50 % du capital social exigée par le syndicat de garantie. En avril 1905, alors qu'un retour à de faibles bénéfices n'a pas encore permis de rétablir le versement de dividendes, les administrateurs délégués Cartier et Gilliard « manifestent leur intention de renoncer à une nouvelle candidature comme membres du conseil, si la société leur concède la gestion de son département droguerie et extraits. Le conseil d'administration approuve le principe de cette proposition. » Mais, en juin, « Boyer répond à MM. Cartier et Gilliard qu'il entrevoit des difficultés à l'égard de leur proposition ». En juillet, une assemblée générale extraordinaire modifiant la répartition statutaire des bénéfices élit un nouveau conseil dont le président sortant, Cartier, ne fait plus partie. Le conseil lui vote alors une allocation annuelle de 4 000 F que l'assemblée générale transforme en pension viagère. Des trois cofondateurs ne reste plus au conseil que Gilliard, avec une « délégation provisoire ». En décembre 1905, leur participation subsistante au capital est quasiment effacée par une nouvelle réduction de 3 à 0,5 million, suivie d'une augmentation à 3,2 millions avec une émission contre espèces à laquelle seul A. Gilliard participe, de manière modeste (avec 422 actions sur 27 000 nouvelles)<sup>105</sup>. En

---

<sup>105</sup> Déclaration de souscription du 1<sup>er</sup> décembre 1905, AS Rhône, TC Lyon, ADR, 17 janvier 1906, 6UP1 203.

février 1906, le conseil lui attribue une allocation spéciale de 500 F par mois, « dans le but de lui permettre de se créer une nouvelle situation » : « pendant le cours de 6 mois que la dite allocation sera payée, M. Gilliard ne devra à la société que le temps qu'il croira devoir lui donner ». Fin juin, il fait la déclaration suivante : « Le projet que je vous ai soumis, d'accord avec M. Cartier, de nous substituer à la société, dans des conditions déterminées, comme concessionnaires de la société de Champlan, n'ayant pas donné les résultats que j'espérais, je me trouve dans l'obligation de me retourner afin de m'assurer les ressources nécessaires à mon existence. Je dois vous informer que, dans ce but, j'ai inventé et fait breveter un nouveau système de fermeture pour tubes chlorure d'éthyle et lance-parfums dont je propose l'exploitation industrielle à la Société chimique des usines du Rhône (SCUR). Comme contrepartie de la cession de cette fabrication, la SCUR me concéderait la représentation exclusive du chlorure d'éthyle et des rodas. Je crois que je pourrais d'autant mieux assurer cette représentation que je connais à fond cette branche des affaires à laquelle j'ai coopéré et dont la partie commerciale m'est parfaitement connue. Au cas où vous n'accepteriez pas cette proposition, je crois devoir vous prévenir que je me verrais contraint de donner ma démission d'administrateur de la SCUR, afin d'organiser à mon profit exclusif cette fabrication, d'accord avec des maisons concurrentes. » Face à cette déclaration qualifiée de « stupéfiante », le conseil, à l'unanimité, refuse cette proposition et accepte la démission : « Le président interprète ensuite l'impression pénible que cause au conseil l'étrange proposition que lui a faite M. Gilliard et il explique à ce dernier qu'en sa qualité d'ancien administrateur délégué parfaitement au courant des procédés de fabrication, des noms et habitudes de la clientèle, et en raison aussi des avantages spéciaux que la société lui a accordés jusqu'au 30 juin, sa manière d'agir revêt un caractère délicat, à l'égard duquel les intérêts sociaux l'obligent à faire les plus expresses réserves. » L'assemblée générale qui suit, à laquelle M. Gilliard « après avoir signé la feuille de présence a refusé de paraître », « a ratifié l'attitude prise par le conseil relative à ses agissements [et l'a] autorisé à prendre toutes les mesures qui pourront comporter les suites que M. Gilliard donnera à son projet de concurrence à la société ». Les trois cofondateurs sont donc maintenant écartés de la société, dont deux dans des circonstances conflictuelles, un seul bénéficiant d'une rente. L'entreprise est alors contrôlée par un conseil dominé par les banquiers. Le contrôle personnel des fondateurs ne s'étant même pas pérennisé de leur vivant, il ne se transmet *a fortiori* pas à la génération suivante.

Dans cette entreprise, il faut en revanche souligner la présence prolongée de la dynastie industrielle lyonnaise des Gillet (cf. généalogie 7 en annexe). Ils sont présents au

capital dès l'origine en 1895, mais de manière seulement marginale avec 3 % des actions à souscrire en espèces et 1,7 % de l'ensemble<sup>106</sup>. Ils ne souscrivent qu'1,3 % des actions nouvelles l'année suivante<sup>107</sup>, 2,3 % en 1898<sup>108</sup>, 1,9 % en 1905<sup>109</sup>, etc. Cette faible participation ne leur vaut longtemps pas de siège au conseil d'administration, des « ouvertures » sans suite ayant toutefois été faites en 1900, à un moment où l'entreprise était en crise, à Joseph Gillet<sup>110</sup>. Il est donc difficile, contrairement à une légende répandue, d'en faire une famille fondatrice de la Société des usines chimiques du Rhône. Ce n'est qu'en 1929, après la fusion avec Poulenc, que le fils du précédent, Edmond, « avec lequel nous sommes depuis plusieurs années en collaboration intime<sup>111</sup> », fait son entrée au conseil. Il est relayé à sa mort en 1931 par son frère Charles jusqu'en 1963<sup>112</sup>. Celui-ci a entre-temps été rejoint en 1961 par Ennemond Bizot, gendre d'Edmond. Cette présence prolongée repose surtout sur leur participation commune dans une entreprise de fabrication de textiles artificiels créée en 1922, la Rhodiaceta<sup>113</sup>. Ce n'est qu'avec les apports successifs de deux branches du groupe Gillet, le Comptoir des textiles artificiels (CTA) en 1961 et la chimie de Progil en 1968, que le groupe familial prend un temps une position un peu renforcée au capital de l'entreprise<sup>114</sup>. Celle-ci débouche en 1973 sur la désignation de Renaud Gillet, fils de Charles et administrateur depuis 1969, comme PDG jusqu'en 1978, la famille ayant entre-temps largement revendu ses actions.

La Société des usines chimiques du Rhône « récupère » bien une autre dynastie familiale avec la fusion en 1928 avec les Éts Poulenc Frères, restés sous le contrôle de la famille fondatrice (cf. généalogie 8 en annexe). Mais l'impact sur les organes dirigeants s'avère faible. Georges Roché, l'administrateur délégué de Poulenc extérieur à la famille, reste en place dans le nouvel ensemble aux côtés de l'ancien directeur général de Rhône,

<sup>106</sup> Avec 500 actions sur respectivement 12 500 et 30 000 pour Gillet & Fils ; AS, 29 juillet 1895, doc. cit.

<sup>107</sup> Avec 133 actions sur 10 000 nouvelles pour Gillet & Fils ; AS, 5 octobre 1896, doc. cit.

<sup>108</sup> Avec 430 actions sur 20 000 nouvelles pour Gillet & Fils ; AS, 28 mai 1898, doc. cit.

<sup>109</sup> Avec 507 actions sur 27 000 nouvelles pour Gillet & Fils ; AS, 17 janvier 1906, doc. cit.

<sup>110</sup> Séance du 2 juin 1900, PV du CA, ADR, 146J 7.

<sup>111</sup> Séance du 19 juillet 1929, PV du CA, ADR, 146J 7.

<sup>112</sup> Avec toutefois une interruption entre 1946 et 1953, le départ de Charles étant curieusement justifié alors par des « raisons de santé » (Séance du 18 janvier 1946, PV du CA, ADR, 146J 7) alors que son retour l'est par l'abrogation par la loi de 1953 de « la disposition [anti-cumul ?] [qui] l'en empêchait » (Séance du 26 novembre 1953, PV du CA, ADR, 146J 7).

<sup>113</sup> Orthographiée à l'origine Rhodiaseta. Sur les conditions de la création de cette entreprise, voir Pierre CAYEZ, *Rhône-Poulenc. 1895-1975*, Paris, A. Colin/Masson, 1988, p. 96.

<sup>114</sup> La liste des actionnaires à l'AG de 1962 permettrait d'attribuer 4,3 % des actions au groupe familial Gillet ; *ibid.*, p. 226 ; en 1972-1973, au moment de la désignation comme PDG de Renaud Gillet (qui lui-même ne détiendrait que 0,1 % du capital), le portefeuille serait tombé à moins de 4 % malgré l'apport de Progil en 1968, des ventes étant intervenues dans l'intervalle ; *ibid.*, p. 275. Même s'il n'est pas impossible que ce pourcentage



Nicolas Grillet. Seul Camille Poulenc (1864-1942), fils cadet du fondateur (le pharmacien Étienne-Joseph), entre au conseil avec l'une des trois vice-présidences qu'il conserve jusqu'à sa mort, son frère aîné Gaston (1852-1948) étant, lui, désigné président honoraire. La génération suivante, constituée entre les trois frères Poulenc<sup>115</sup> de trois fils et cinq filles, ne prend pas le relais au conseil. Les gendres ne jouent aucun rôle dans l'entreprise ; Francis se consacre à la musique ; seuls les deux fils de Camille, Jean et Étienne, font carrière dans l'entreprise, mais à des postes de cadres salariés seulement : le premier est nommé secrétaire général adjoint, le second directeur commercial en avril 1944<sup>116</sup>. Faire de Rhône-Poulenc depuis la fusion de 1928 une entreprise sous double contrôle familial des Poulenc et Gillet apparaît donc largement excessif<sup>117</sup>.

Chez Pont-à-Mousson, Frédéric Mansuy, le fondateur et premier gérant de la société en commandite Mansuy & C<sup>ie</sup> constituée pour exploiter la concession de minerai de fer de Marbache, s'est retiré bien avant la transformation en société anonyme<sup>118</sup>. Sa société avait fait des mauvaises affaires et a été liquidée en 1862. Elle est finalement adjugée à un groupe composé des maisons sarroises de négoce de coke Émile Haldy et Schmidborn & Röchling Frères, de Xavier Rogé, directeur de l'usine depuis 1859, de M. Lenglet, banquier à Nancy, et à nouveau F. Mansuy. Celui-ci est encore associé en nom collectif (avec 156 800 F) et gérant de la nouvelle société Haldy-Röchling, au capital de 910 000 F, aux côtés d'Émile Haldy et Charles Röchling dont les maisons apportent respectivement 140 000 et 335 000 F. Mais dès avril 1864, marginalisé par le directeur de l'usine Rogé, Mansuy s'en va et revient à son premier métier de commerce de houille. Il ne joue plus aucun rôle depuis longtemps quand la société est transformée en SA en 1886.

*La création par apport de plusieurs entreprises fusionnées : neutralisation des différentes familles ou émergence de l'une d'entre elles*

Une autre situation est celle, fréquente notamment dans la sidérurgie dans la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, où la constitution d'une société par actions correspond au

soit un peu sous-estimé par la dispersion de la famille ou par la non-représentation à l'AG de certains descendants, l'ordre de grandeur doit être exact.

<sup>115</sup> Un troisième, Émile, né en 1855, est décédé en 1917.

<sup>116</sup> PV du CA, ADR, 146J 7.

<sup>117</sup> Voir CHADEAU, « La grande entreprise familiale... », art. cit., p. 176, qui fait, en s'appuyant trop rapidement sur P. Cayez, des Gillet les initiateurs de la fusion du côté Rhône alors qu'Edmond Gillet n'était même pas encore administrateur.

<sup>118</sup> Alain BAUDANT, *Pont-à-Mousson (1918-1939). Stratégies industrielles d'une dynastie lorraine*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1980, p. 3 et MOINE, *op. cit.*, p. 40 et 75.

regroupement de plusieurs entreprises indépendantes. Il existe donc plusieurs apports en nature et autant de familles fondatrices potentielles. Il est alors fréquent qu'aucune ne s'impose durablement. À l'origine de Châtillon-Commentry, on trouve une SNC Rambourg Frères en 1840 pour l'exploitation d'une usine à Commentry (Allier), transformée en 1843 en SCS sous la raison sociale Martenot Frères, Déchanet, Jacques Palotte & C<sup>ie</sup>, avec quatre gérants commandités et cinq commanditaires. En 1846, elle est rassemblée dans le cadre d'une nouvelle SCA avec un groupe d'usines notamment du Châtillonnais (Côte-d'Or). En tout, ce sont douze apports en nature, de valeurs très différentes, qui sont intégrés et forment le nouveau capital de 20,065 millions de F, l'usine de Commentry de Martenot Frères, Déchanet, Jacques-Palotte & C<sup>ie</sup> étant le plus important à 5,66 millions (plus un million de fonds de roulement). La SCA est confiée à une équipe pléthorique de 13 gérants commandités en nom collectif, à côté desquels on trouve 19 commanditaires<sup>119</sup>. Le capital est donc dès l'origine dispersé et la plupart de ces cofondateurs ne connaissent pas de pérennité dans cette entreprise. L'entreprise subit dans les années 1850 une grave crise qui révèle le caractère ingérable de sa construction. Elle ne verse plus de dividendes à partir de 1857. La réforme prévue de longue date n'aboutit toutefois qu'en 1862, avec la transformation en SA. Le capital est diminué des trois quarts puis augmenté de moitié par souscription d'actions nouvelles pour accroître le fonds de roulement et rembourser une partie de la dette. Les participations des actionnaires apporteurs initiaux sont donc d'autant réduites. Dans le nouveau conseil d'administration, on ne trouve que trois anciens gérants cofondateurs, Auguste Martenot, François-Charles Couvreur et Édouard Bougueret. Le troisième démissionne rapidement dès 1865 et si les deux premiers restent en poste jusqu'à leur décès tardif (1891-1892 et 1887), seul A. Martenot connaît une postérité à la génération suivante, avec Martenot-Quinette (« ancien directeur des usines du Châtillonnais, un des plus importants actionnaires<sup>120</sup> », administrateur de 1891-1892 à sa mort en 1900-1901) puis Georges Martenot (« fils et neveu des cofondateurs » nommé administrateur en 1908-1909<sup>121</sup>).

---

<sup>119</sup> Sur tout ce qui suit, voir Marius DARGAUD, « Les fondateurs de la Compagnie des forges de Châtillon-Commentry (1843-1862) », *Actes du 84<sup>e</sup> Congrès national des sociétés savantes (Dijon, 1959, section d'histoire moderne et contemporaine)*, Paris, CTHS-Imprimerie nationale, 1960, p. 267-294 et, du même, « Les structures sociales, économiques et financières des sociétés métallurgiques de Commentry », *Actes du 86<sup>e</sup> Congrès national des sociétés savantes (Montpellier, 1961, Section d'histoire moderne et contemporaine)*, Paris, CTHS, Imprimerie nationale, 1962, p. 383-419.

<sup>120</sup> RA AG 28 mai 1892, ACL, DEEF 41300.

<sup>121</sup> *Idem*, AG 18 mai 1909. La date exacte de son départ du conseil, probablement pendant la Première Guerre mondiale, n'est pas connue.

Cette unique et brève dynastie fondatrice ne suffit pas à faire de Châtillon-Commentry une entreprise familiale.

Les forges et aciéries de la Marine de Saint-Chamond (Loire) se sont constituées de manière semblable en 1854 par le regroupement de trois entreprises métallurgiques de la vallée du Gier :

- Jackson Frères & C<sup>ie</sup>, à Assailly ;
- Hippolyte Petin, Gaudet & C<sup>ie</sup>, à Rive-de-Gier ;
- Neyrand, Thiollière, Bergeron & C<sup>ie</sup>, à Lorette ;

et d'une entreprise parisienne, Parent Schaken Goldsmid & C<sup>ie</sup>, qui venait d'acquérir par adjudication des usines dans l'Indre et dans le Cher<sup>122</sup>.

Les associés des deux premières, Charles et William Jackson d'une part, Hippolyte Petin (1813-1892) et Jean-Marie Gaudet (1815-1886) d'autre part, deviennent gérants de la nouvelle SCA. En 1857, les deux premiers se retirent, mais les deux autres restent aux commandes. En 1871, l'entreprise est transformée en SA et ce n'est qu'en 1874 qu'ils se retirent de la direction. Ils ne siègent plus au conseil et n'apparaissent plus, de même que les autres fondateurs de la SCA<sup>123</sup>, dans la liste des souscripteurs lors de l'augmentation de capital de 1881. Les fils d'H. Petin, Charles et Jules, ainsi que son gendre, Émile Roux, auraient continué à travailler dans l'entreprise, mais simplement avec rang de directeurs, sans accéder au conseil d'administration<sup>124</sup>.

Il en est de même des sociétés anonymes qui se créent à partir d'une ou plusieurs entreprises en liquidation. Leurs fondateurs n'ont aucune vocation à ce que leur influence se prolonge dans la nouvelle société, constituée par des hommes nouveaux. Ainsi, Nord-Est est formée en 1881 avec les apports de la Société des mines et usines du Nord et de l'Est de la France et de Steinbach & C<sup>ie</sup> (actifs en Meurthe-et-Moselle)<sup>125</sup>. Le liquidateur de la première, M. Rossella<sup>126</sup>, et le propriétaire éponyme de la seconde reçoivent respectivement 8 000 et

---

<sup>122</sup> Pour une histoire détaillée des différentes entreprises, voir Éric PERRIN, *FAM, CFAM, Creusot-Loire. Des années 30 à nos jours. Mémoires d'un demi-siècle d'industrie métallurgique en région saint-chamonaïse*, Saint-Étienne, Imprimerie Reboul, 1996, p. 12-23. Voir aussi Serge CHASSAGNE (dir.), *Les Patrons du Second Empire, La Loire*, Paris/Le Mans, Picard/Cénomane, à paraître.

<sup>123</sup> Sous réserve de souscriptions mineures en 1881, sur 14 000 actions nouvelles, de membres de la famille Jackson, comme celles de James Jackson, demeurant à Paris (184), d'André Canel Jackson à Saint-Étienne (57) et de la veuve Jackson née Sutterlin à Lyon (15), qui ne suffisent à en faire des administrateurs ; déclaration de souscription du 5 août 1881, TC Lyon, ADR, 25 août 1881, 6UPI 54.

<sup>124</sup> Charles R. DAY, *Les Écoles d'arts et métiers. L'enseignement technique en France XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Belin, 1991, p. 328.

<sup>125</sup> AS Nord-Est, TC Seine, 28 mai 1881, n° 1181, ADP, D31U3 482.

<sup>126</sup> Dont le rôle précis n'est pas connu : est-il intervenu simplement comme liquidateur ou était-il un dirigeant antérieur de l'entreprise ?

7 500 actions sur les 24 000 qui composent le capital social de 12 millions, qui reste inchangé jusqu'en 1906, mais ils n'apparaissent pas au conseil d'administration de la nouvelle société anonyme et ils n'y jouent aucun rôle. Les statuts de la nouvelle société sont établis par un ancien préfet, Louis Delambre, qui souscrit bien 150 actions au départ, mais ne fait pas partie du premier conseil. Parmi les 7 nouveaux administrateurs, un se retire rapidement, les autres restent en fonction (avec interruption dans deux cas) jusqu'à leur décès et deux d'entre eux connaissent une postérité familiale :

- le banquier Edmond Goudchaux, un des plus gros actionnaires en 1881 (900 actions), président de 1895 à sa mort en 1907, est remplacé dès l'année suivante par son fils Mathieu, âgé de 28 ans, qui y reste jusqu'en 1950 (avec l'interruption de Vichy en raison de la législation antisémite) ;
- le banquier Edmond Joubert, vice-président puis président de la Banque de Paris et des Pays-Bas (100 actions à titre personnel, 1 054 au titre de la banque), est remplacé en 1895 après sa mort par son fils Jean, « administrateur de la Société générale des chemins de fer économiques » qui démissionne en 1924.

Ces deux successions dynastiques ne suffisent pas à faire de Nord-Est une entreprise familiale.

De même, dans la branche de la métallurgie cette fois-ci, la Compagnie française des métaux est constituée en SA en 1892 pour reprendre l'exploitation des actifs (sept usines en fonctionnement, deux au chômage) dépendant de la liquidation de la Société industrielle et commerciale des métaux vendue par adjudication<sup>127</sup>. L'apport en nature qui représente les quatre cinquièmes du nouveau capital (40 000 actions sur 50 000) est effectué par un certain Octave Bourdier, « ancien juge au tribunal de commerce de la Seine », au titre de président du conseil d'administration d'une société provisoire, la Compagnie de reconstitution de la société des métaux. Ce fondateur dépositaire des nouveaux statuts ne joue également aucun rôle ultérieur dans la nouvelle SA dont le conseil d'administration est composé de 11 souscripteurs aux 10 000 actions émises contre espèces, parmi lesquels un seul, Joseph Gay, « ancien directeur du Mouvement général des fonds au ministère des Finances, ancien conseiller d'État, président de la Société générale de Crédit industriel et commercial [souscripteur par ailleurs de 1825 actions] administrateur de la Compagnie des chemins de fer de l'Ouest », détient une participation importante (4 000 actions). Mais la plupart de ces administrateurs, dont J. Gay – dont la participation personnelle était probablement détenue au titre de la

---

<sup>127</sup>AS CFM, TC Seine, 28 janvier 1892, n° 237, ADP, D31U3 686.

banque CIC –, démissionnent rapidement et ils ne sont que trois à rester en poste après 1895, deux après 1899. L'administrateur de la caisse d'épargne de Paris et le directeur du Sous-Comptoir des entrepreneurs qui siègent dans les années 1920 ne connaissent pas non plus de postérité. On se retrouve alors pour ces entreprises dans la situation des sociétés anonymes comme la Thomson-Houston, examinée au début de ce chapitre, avec un capital dispersé dès l'origine entre différents partenaires industriels et financiers, aucun n'étant en mesure d'en prendre le contrôle personnel.

Les constitutions de sociétés par actions par fusions de différentes entreprises, observées dans la sidérurgie, peuvent cependant aussi déboucher sur des dynasties fondatrices durables. La SA Denain-Anzin est ainsi constituée en 1849 par regroupement des usines d'une SNC, Serret, Lelièvre & C<sup>ie</sup> (Forges de Denain), et d'une SA belge, Société de commerce de Bruxelles (filiale de la Société générale de Belgique), propriétaire de forges à Anzin. Le fondateur de la SNC en 1834, l'industriel Jean-François Dumont, s'était entre-temps retiré de l'affaire et les parts sont réparties entre 8 personnes physiques et une autre SNC. Les 20 000 actions de Denain-Anzin, dont le capital reste inchangé jusqu'en 1909, sont réparties entre la société belge pour 2 800 et le reste pour les associés de Serret, Lelièvre & C<sup>ie</sup>, dont 3 870 à « Georges Serret père, ancien banquier, Valenciennes », 1 075 à « Charles Lelièvre, ancien capitaine du génie, chevalier de la Légion d'honneur » (apparenté aux Serret par sa mère) et surtout 8 000 aux deux frères Léon et Paulin Talabot, ingénieurs entrés tardivement dans l'affaire de Denain après que Léon a d'abord été conseiller de la société belge pour Anzin<sup>128</sup>. On retrouve au conseil d'administration des postérités très longues à partir de ces fondateurs. Une fille de Charles Lelièvre<sup>129</sup> a épousé un certain Pierre Dupont (1837-1902). Or, de 1897 à sa mort siège au conseil d'administration leur fils Henri (1864-1941), qui deviendra vice-président en 1935. En 1945 arrive au conseil un représentant de la génération suivante, Roger (1903-1995), lié à la Banque nordique L. Dupont & C<sup>ie</sup>. Seraient également descendants d'une famille fondatrice, sans que le lien exact ait été établi :

- Charles Louis Henry Kolb-Bernard (1798-1888), sucrier, ancien député du Nord puis sénateur inamovible monarchiste, président du conseil d'administration de 1885 à sa mort ;
- André Bernard, apparenté à la famille de l'épouse du précédent, membre du conseil depuis 1885 et président de 1909 à sa mort en 1913 ;

---

<sup>128</sup> AS Denain-Anzin, TC Seine, 17 avril 1849, n° 582, ADP, D31U3 157.

<sup>129</sup> Orthographié parfois également Le Lièpvre.

- et enfin Gustave Kolb-Bernard (1847-1926), fils du premier, ingénieur chez Denain-Anzin depuis 1876, administrateur de 1890 à sa mort.

Dans cette entreprise, la dynastie la plus durable est celle à laquelle donnent naissance les Talabot. Si Paulin (1799-1885), président de Denain-Anzin de 1872 à sa mort, n'a pas de descendance, Léon (1796-1863), premier président de la société, a une fille qui épouse en 1867 le baron Robert de Nervo (1842-1909), administrateur en 1884 et président en 1888, et un fils, Léon-Henri (1849-1916), administrateur en 1887. Le nom de Talabot n'apparaît plus à la génération suivante (un fils pourtant), mais les de Nervo se maintiennent pendant encore deux générations, avec Léon (1873-1973), administrateur en 1897, président de 1938 à 1940, son demi-frère Jean (1881-1934)<sup>130</sup>, administrateur en 1909, et leur fils et neveu Jacques (1897-1990), administrateur en 1936, président de 1941 à 1968 (cf. généalogie 9 en annexe). Cette longévité ne repose pourtant pas sur la préservation d'une participation importante au capital. Dès 1909, alors même que le capital initial n'avait jamais été augmenté, les Talabot ne semblent plus avoir une participation de l'ordre de 40 % comme à l'origine. À l'occasion de cette faible première augmentation de capital en espèces (1 500 actions nouvelles)<sup>131</sup>, les Talabot-de Nervo ne souscrivent en tout que 236 actions (cf. répartition dans généalogie 9 bis en annexe) : s'ils l'avaient fait au titre de leur droit de préférence irréductible de 1 nouvelle pour 15 anciennes, cela correspondrait à une participation de 15,7 %, ce qui pourrait il est vrai suffire à en faire le bloc actionnaire dominant (les Kolb-Bernard ne souscrivant que 102 actions, les Lelièvre-Dupont 37). En revanche, les familles fondatrices semblent marginalisées par les souscriptions massives des années 1920 qui portent le capital de 12 à 62 millions. En 1920 et en 1924, la famille de Nervo n'aurait acquis que respectivement 246 et 231 actions sur 36 000 et 60 000 nouvelles, Gustave Kolb-Bernard de son côté 172 et 108, et Henri Dupont 133 et 214<sup>132</sup>. En mai 1927, les de Nervo ne détiendraient que 1 098 actions sur 120 000, soit un peu moins de 1 %. Même à la dernière augmentation de 1928, qui vise à

---

<sup>130</sup> Non apparenté aux Talabot d'ailleurs, son père s'étant remarié après le décès prématuré de sa première épouse Lucie Talabot en 1873.

<sup>131</sup> Déclaration de souscription, AS Denain-Anzin, TC Seine, 9 juin 1909, n° 816, ADP, D31U3 1235. En même temps, le capital est augmenté par un apport en nature de la Compagnie des Mines d'Azincourt et Fours à coke du Nord et porté donc à 12 millions.

<sup>132</sup> « Tableau 251 : Part des membres du conseil d'administration de Denain-Anzin dans les souscriptions aux augmentations de capital et dans le capital total de la firme, 1920-1927, sources : listes de souscription aux augmentations de capital et listes de présence aux AGO, archives privées de la firme » ; Odette HARDY-HEMERY, *Industries, patronat et ouvriers du Valenciennois pendant le premier XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Messidor, 1985, vol. 3, p. 1504. Les données sont confirmées pour 1920 par la déclaration de souscription, AS Denain-Anzin, TC Seine, 22 novembre 1920, n° 3613, ADP, D31U3 1859, avec la précision que 213 sur 246 des actions de Nervo sont souscrites par Léon, Jean n'en souscrivant pas. L'acte de société correspondant à l'augmentation de capital de 1924 n'a en revanche pas été retrouvé aux ADP.

créer 4 000 actions de 500 F à droit de vote privilégié pour protéger le capital d'offensive extérieure, Jean et Léon de Nervo ne souscrivent, comme les autres administrateurs, que 100 actions chacun<sup>133</sup>. Leur remarquable longévité au conseil et à la présidence ne s'explique donc pas par un statut d'actionnaire dominant. Au milieu d'un capital très dispersé, ceux déjà en place sont simplement, comme souvent, les mieux à même de se maintenir en l'absence d'autres prétendants plus puissants. Et les Talabot-de Nervo sont des personnalités importantes du monde des affaires. Ils ont continué d'administrer les nombreuses affaires lancées par leurs ancêtres Paulin et Léon<sup>134</sup> ; les chemins de fer du PLM (avec Robert de Nervo jusqu'en 1909), les Hauts-fourneaux, forges et aciéries du Saut-du-Tarn (dont Jacques de Nervo est encore également PDG en 1968), la Compagnie des minerais de fer magnétiques de Mokta-el-Hadid (dont Léon de Nervo est président honoraire et son autre fils, Édouard, administrateur en 1968).

Encore plus spectaculaire est le cas des Aciéries de Longwy avec plusieurs familles fondatrices à l'influence très durable. La SA est constituée en 1880 par le regroupement de deux usines à Mont-Saint-Martin (Meurthe-et-Moselle), celles du Prieuré et de Port-Sec, appartenant respectivement au baron Renaud-Oscar d'Adelswärd (1811-1898, fils d'un officier suédois prisonnier puis marié à Longwy avec la fille d'un notaire) et à Jean-Joseph Labbé (1802-1894), ancien notaire et maître de forges à Gorcy, qui reçoivent en rémunération de leur apport 15 000 et 11 000 actions (auxquelles s'ajoutent 300 et 600 souscrites en espèces sur 4 000)<sup>135</sup>. À leur côté, trois autres maîtres de forges<sup>136</sup> locaux ont déposé les statuts et souscrit des actions, sans apporter leur propre affaire :

- le baron Fernand d'Huart (usine de Senelle, 300 actions) ;
- Fernand comte de Saintignon (hauts-fourneaux de Longwy et de La Sauvage dont il a hérité par sa femme, fille de Jules Joseph Legendre et petite-fille de Pierre Giraud, leur fondateur, exploités depuis 1880 sous la raison sociale De Saintignon & C<sup>ie</sup><sup>137</sup>, 900 actions) ;
- et Gustave Raty (hauts-fourneaux de Saulnes, 600 actions).

Ils constituent le premier conseil d'administration avec à leur côté, pour les deux apporteurs âgés, déjà leurs fils : Alfred Labbé (1834-1891), qui devient jusqu'à sa mort le premier président de Longwy, et Gustave d'Adelswärd, fils aîné de Renaud-Oscar qui lui succède à la

---

<sup>133</sup> AS Denain-Anzin, TC Seine, 23 novembre 1928, n° 7934, ADP, D31U3 3008.

<sup>134</sup> Sur l'étendue du groupe Talabot, voir Bertrand GILLE, *Recherches sur la formation de la grande entreprise capitaliste (1815-1848)*, Paris, SEVPEN, 1959, p. 96-113.

<sup>135</sup> *Aciéries de Longwy. 1880-1930*, Mulhouse-Dornach, Impr. Braun, 1930.

<sup>136</sup> Sur le sens et l'usage du terme « maître de forges », voir MOINE, *op. cit.*, p. 43-48.

<sup>137</sup> MOINE, *op. cit.*, p. 63.

présidence avant d'être victime d'un accident en 1895. Si ce coup du sort marque la fin de cette brève dynastie<sup>138</sup>, deux autres s'installent au conseil et se partagent durablement la présidence<sup>139</sup>. Après la disparition d'Alfred Labbé, c'est son gendre Georges Rolland (1852-1910) qui le remplace au conseil et prend la présidence en 1902 jusqu'à sa mort (cf. généalogie 10 en annexe). Le relais est pris ensuite à la même génération par son beau-frère Paul Labbé (1872-1935), qui devient président délégué de 1933 à sa mort. S'y ajoute, dans l'autre branche Labbé, celle de la sœur d'Alfred qui a épousé Stephen Liégeard (1830-1925, sous-préfet, homme de lettres, député de la Moselle) en 1867, leur gendre, le comte Doynel de Saint-Quentin, vice-président. À sa mort en 1928, celui-ci est remplacé comme administrateur par son beau-frère Gaston Liégeard. Une quatrième génération de Labbé apparaît ensuite dans les deux branches – avec Robert Labbé, administrateur (1931), administrateur délégué (1935), vice-président (1941), son frère Roland Labbé, administrateur (1935), vice-président de Lorraine-Escaut (1953), président (1958) et René Doynel de Saint-Quentin (administrateur à partir de 1945).

Si aucune postérité n'existe pour les d'Huart (sous réserve de la présence conjointe au conseil du frère de Fernand, Hippolyte<sup>140</sup>) ou les Saintignon (dont la représentation s'arrête après que Fernand, sans enfant, a exercé la présidence de 1910 à sa mort en 1921, son neveu Paul qu'il considérait comme son fils adoptif étant mort en 1919 des suites de captivité<sup>141</sup>), la présence des Raty, pourtant actionnaires très minoritaires, se pérennise (cf. généalogie 11 en annexe). Après que Gustave Raty a exercé la présidence de 1895 à 1902, ses fils Marc (de 1902 à 1920) et Fernand (de 1920 à 1946-1947), puis ses petits-fils Jean (administrateur 1931, 1935 vice-président délégué, 1941 président, en 1953 de Lorraine-Escaut jusqu'à sa mort en 1958) et Daniel (administrateur en 1946-1947) le suivent au conseil d'administration. Les deux familles de maître de forges de Gorcy et de Saulnes se partagent l'essentiel des fonctions dirigeantes au sein du conseil – sous réserve de la large autonomie de gestion dont a

---

<sup>138</sup> Gustave d'Aldelswärd est resté sans postérité ; son frère Axel, qui ne se serait guère soucié des affaires familiales, est mort en mer lors d'un voyage vers l'Amérique latine. Le fils de ce dernier, Jacques, se consacre à la littérature et son mode de vie fait scandale ; *ibid.*, p. 107.

<sup>139</sup> Voir les généalogies Labbé et Raty reconstituées dans *ibid.*, p. 536-537.

<sup>140</sup> Fernand et Hippolyte d'Huart avaient pourtant une postérité nombreuse. Mais seuls les fils du second, Jean (1874-1942) et Charles (1880-1952), ont joué un rôle dans la métallurgie, respectivement comme administrateur délégué et vice-président de l'entreprise familiale Senelle-Maubeuge dont le contrôle leur échappe toutefois de plus en plus au profit des de Wendel ; *ibid.*, p. 107-108.

<sup>141</sup> *Ibid.*, p. 107. L'entreprise De Saintignon & C<sup>ie</sup> est vendue après la mort de son gérant à La Chiers.



longtemps disposé l'administrateur délégué Alexandre Dreux<sup>142</sup>, alors que leur participation au capital devait, au fil des augmentations, ne plus être dominante<sup>143</sup>.

Un autre cas semblable en dehors de la sidérurgie est celui de l'Alsacienne de constructions mécaniques. Cette SA constituée à Mulhouse en 1872 est issue de la fusion de deux sociétés anciennes, la Société André Koechlin & C<sup>ie</sup> à Mulhouse, fondée en 1825 sous la forme d'une société en commandite, et l'Établissement de constructions mécaniques de Strasbourg, avec une usine à Graffenstaden, géré en SA depuis 1838, après une première société de personnes établie en 1827<sup>144</sup>. Le fondateur de la première, André Koechlin (1789-1875), qui en détenait encore l'essentiel des parts, se retrouve de loin avec son apport et sa souscription le premier actionnaire de la nouvelle SA, avec 1 320 actions sur 3 000. Le groupe des actionnaires de Graffenstaden détenait 600 actions, dont 300 pour le président de la société strasbourgeoise, le banquier Alfred Renouard de Bussierre. Le reste du capital était complété par des banquiers alsaciens, suisses, allemands et autrichiens.

André Koechlin paraissait, avec sa position d'actionnaire dominant, en situation d'établir une dynastie (cf. généalogie 12 en annexe). Ce ne fut pas véritablement le cas. Son fils unique André, jeune polytechnicien, était décédé à 23 ans en 1837. Trois de ses quatre gendres s'étaient éloignés auparavant de ses affaires. Le premier, Camille Bourcart (1809-1880), avait cédé ses parts dès les années 1840 ; il avait été remplacé par un autre, Léon de Maupéou (1817-1890), qui quitte l'association avec son beau-père en 1856, peu après la mort de sa femme. Un troisième gendre, René de Maupéou (1824-1900), s'était retiré en 1862. Il ne restait plus que le quatrième, Nicolas-Ferdinand Koechlin (1812-1875), fils de son cousin, qui fait déjà figure de successeur désigné en 1848. Mais, en 1872, il n'est plus très jeune, il a fait le choix de quitter l'Alsace allemande pour la France, il tombe malade en 1874 et décède rapidement. Après le double décès du fondateur et de son gendre, il n'y a alors plus de membre de la famille fondatrice au conseil d'administration. Elle effectue cependant un double retour quelques années plus tard. En 1879, le fils de Nicolas-Ferdinand, Nicolas (1838-1892), est désigné au conseil. L'année suivante, R. de Maupéou est nommé, non comme gendre d'André Koechlin (sa femme était décédée dès 1852), mais comme petit-gendre, remarié à une fille de Nicolas-Ferdinand. C'est uniquement dans cette sous-branche qu'une dynastie s'établit : après sa mort en 1900, R. de Maupéou est remplacé par son fils

---

<sup>142</sup> *Ibid.*, p. 129.

<sup>143</sup> Les actes n'ont pas été consultés, le siège social se trouvant à Longwy.

<sup>144</sup> Voir François BERNARD, *L'Alsacienne de constructions mécaniques. Des origines à 1965*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 2000.

(premier lit) René (1852-1909), ainsi que, en 1906, par son deuxième fils (second lit) Alfred (1856-1922), puis à la génération suivante par son petit-fils Jean (1886-1954), et enfin par le neveu de celui-ci, le banquier Jean-Pierre Mallet (né en 1915), à partir de 1956. Aucun de ses administrateurs ne joue un rôle dirigeant. Rodolphe-Albert Koechlin (1859-1927), banquier à Bâle et président du conseil de surveillance de 1906 à 1919 (à partir de 1890 l'entreprise est soumise au droit allemand), n'est pas un descendant direct du fondateur, seulement le fils d'un cousin. L'entreprise n'est pas sous le contrôle d'une famille Koechlin dont les actions semblent avoir été assez rapidement dispersées.

Une autre dynastie se forme du côté des fondateurs de Graffenstaden. Alfred Renouard de Bussierre (1804-1887), premier président de l'Alsacienne, est secondé au conseil par son fils Louis Paul dès 1872. Mais le premier, installé à Paris où il dirige depuis 1861 la Monnaie, exerce une présidence lointaine et le second, mort sans postérité, a fait carrière dans l'administration comme trésorier-payeur général<sup>145</sup>. L'implantation la plus durable repose sur la branche de son gendre Edmond de Pourtalès, avec deux petits-fils Jacques (de 1886 à sa mort en 1917), secrétaire d'ambassade, puis Paul (de 1923 à sa mort en 1933), capitaine de cavalerie, leur beau-frère le général baron Christian de Berckheim (de 1923 à sa mort en 1935) et le gendre de celui-ci Roger de Watteville (de 1936 à sa mort en 1950). Là encore, aucun d'entre eux ne joue un rôle dirigeant. Au regard des seules familles fondatrices, l'Alsacienne n'est pas une entreprise familiale.

À partir des exemples étudiés, les entreprises peuvent donc être classées en quatre catégories selon l'intensité de l'influence exercée par des familles fondatrices sur la gestion :

- celles pour lesquelles, faute de contrôle personnel, durable du moins, de la part du ou des fondateurs, aucune dynastie ne peut se former, ou alors, s'il en existe au conseil, elle repose sur un partenariat prolongé avec un autre groupe ou entreprise sous contrôle familial (cas de Thomson, de la Compagnie française des métaux, Nord-Est ; pour TLH, il y a eu contrôle personnel un temps, mais il s'est estompé du vivant du fondateur ; de même, pour Marine, la Société des usines chimiques du Rhône ou Pont-à-Mousson) ;
- celles pour lesquelles il existe des successions dynastiques chez les administrateurs d'origine, sans que cela suffise à considérer que l'entreprise se trouve sous le contrôle de ces familles (cas de la CGE avec un gendre de Pierre Azaria, cas d'Ugine avec les Gall, cas de Châtillon avec les Martenot, etc.) ;

---

<sup>145</sup> HAU, STOSKOPF, *op. cit.*, p. 45-46.

- celles pour lesquelles une ou plusieurs dynasties fondatrices se succèdent au conseil et à la présidence, sans qu'elles assurent la gestion exclusive de l'entreprise, plutôt confiée à des administrateurs délégués ou directeurs généraux managers extérieurs (cas de Denain-Anzin avec les Talabot-de Nervo, cas de Longwy avec les Raty et les Labbé, cas d'AC/Pechiney avec les Guimet ou les Piaton) ;
- celles pour lesquelles, notamment du fait du maintien du statut de SCA, le contrôle de la famille fondatrice est quasi absolu, à travers le monopole de la gérance (Schneider, Michelin), prolongé un temps même dans le cadre d'une SA (Kuhlmann, Lafarge et surtout de Wendel).

### **Des « néo-fondateurs » à l'origine de nouvelles dynasties**

Mais le capitalisme familial ne s'arrête pas avec les dynasties strictement fondatrices. Certains dirigeants de la deuxième ou troisième génération restent tellement longtemps en fonction et jouent un tel rôle dans le développement de l'entreprise qu'ils peuvent apparaître comme des « néo-fondateurs », et donner naissance, avec ou sans implantation au capital, à de nouvelles dynasties.

#### *L'entrée tardive de « néo-fondateurs » dans le capital*

Des dirigeants arrivés aux commandes après les fondateurs peuvent d'abord, à un moment où le capital de l'entreprise est encore restreint, acquérir une position dominante au capital qui leur permet d'en prendre le contrôle personnel et de transmettre ce contrôle à leurs descendants. Le phénomène a eu lieu à deux reprises chez PAM. C'est d'abord Xavier Rogé (1835-1906), directeur de l'usine en 1859 recruté par le gérant fondateur Frédéric Mansuy, qui en a bénéficié<sup>146</sup>. Commanditaire depuis la création de la nouvelle société en 1862 avec une dizaine d'actions, il devient cogérant en 1865 après le départ de Mansuy, sans que son nom apparaisse dans la raison sociale qui reste Haldy-Röchling & C<sup>ie</sup>. « [II] avait passé un contrat avec les Haldy-Röchling, au terme duquel il ne prélèverait sur la somme dont il serait crédité chaque année pour tantièmes, appointements et dividendes, que ce qui serait nécessaire à son existence, le surplus venant en augmentation de sa participation et en diminution de celle des cogérants. En 1882, il ne détenait encore qu'une fraction réduite du capital : 5 %. Mais en 1886 [à la transformation en SA], il possédait 1 049 actions sur un total de 2 925 [soit 35,9 %]. Sa part continua d'augmenter jusqu'en 1890 (1 139 actions pour se maintenir à ce niveau de l'ordre de 1 100 jusqu'à sa retraite en 1900. L'accès de Rogé au rang

---

<sup>146</sup> MOINE, *op. cit.*, p. 75.

d'actionnaire principal s'explique par la relative modestie du capital et par le désengagement consenti des propriétaires étrangers [les Sarrois n'auraient plus guère que 10 % et les Röchling auraient revendu rapidement leurs actions], apparemment consécutif aux événements de 1871<sup>147</sup>. » Le poids personnel de Xavier Rogé est marqué par le fait qu'il est, selon une possibilité rarement utilisée de la loi de 1867, l'administrateur unique de l'entreprise, les autres actionnaires n'étant pas associés à la gestion. Ses descendants héritent de ses parts, mais ce ne sont pas eux qui reprennent l'essentiel du pouvoir (cf. généalogie 13 en annexe). X. Rogé n'avait en effet qu'une fille qui a épousé un officier d'artillerie, Jean Plassiart (1867-1935). Celui-ci ne joue aucun rôle dans l'entreprise jusqu'à son entrée au conseil d'administration en 1921. C'est le plus proche collaborateur de X. Rogé, devenu avec la maladie de celui-ci le véritable patron, nommé directeur adjoint en 1895, Camille Cavallier (1854-1926), qui reprend seul le pouvoir. Nommé coadministrateur en 1899, il devient à son tour, avec le retrait complet de X. Rogé l'année suivante, administrateur unique. Il réussit la même opération que son prédécesseur pour s'implanter au capital, selon un processus bien étudié dans sa thèse par l'historienne anglaise par Carol Kent, reprise sur point par Alain Baudant : « Jusqu'en 1889, il ne possède aucune action de Pont-à-Mousson. En 1890, il en acquiert 100 de Charles Röchling. En 1898, 100 autres de Haldy. Xavier Rogé lui en cède 36. En 1900, Camille Cavallier ne détient avec 236 titres que 8 % du capital de Pont-à-Mousson. À l'assemblée du 9 janvier 1901, il présente 816 actions. [...] le colonel Plassiart en fait inscrire 600, 500 de moins qu'à l'assemblée précédente. Camille Cavalier est donc devenu principal actionnaire de Pont-à-Mousson (28 % des titres), grâce à l'acquisition d'actions ayant appartenu à Xavier Rogé<sup>148</sup>. » Les relations de Cavallier avec la famille Rogé se seraient pourtant dégradées. Le directeur adjoint se serait impatienté de « ne pas apparaître officiellement comme responsable des destinées de Pont-à-Mousson. [...] Le problème de la succession l'inquiète : après lui avoir dit que son successeur aurait ses actions – en les payant – et l'avoir désigné, Xavier Rogé l'a averti de ne pas compter qu'il aliène un seul de ses titres. Madame Rogé intrigue contre lui. [...] Camille Cavallier ne doit ses actions ni à Xavier Rogé ni à sa femme. Il ne peut les tenir que du colonel Plassiart. » Il en a « 870 en 1905, 611 en 1912, mais il faut ajouter celles des membres de sa famille : son frère Henri (12), son gendre Marcel Paul (250), le père de celui-ci (206), soit au total 1 079 (36,8 %) sur 2 925. La famille

---

<sup>147</sup> *Ibid.*, p. 88.

<sup>148</sup> Carol KENT, *Camille Cavallier and Pont-à-Mousson : an industrialist of the Third Republic*, PhD Dissertation, Oxford University, 1973 ; Alain BAUDANT, « Propriété, direction et idéologie de l'entreprise

Rogé, par le truchement du colonel Plassiart, en conservait 596. Pont-à-Mousson était devenue une entreprise familiale, ce qu'elle n'était pas à l'origine, et le demeurera longtemps. En 1924, les familles Cavallier et Paul contrôlent 23 670 titres sur 60 000 (39,4 %), le capital ayant été porté de 2 047 500 francs à 5 850 000 francs en 1916 et la valeur nominale des actions réduite de 700 à 200 francs<sup>149</sup>. » Camille Cavallier aussi a dû consacrer l'essentiel de ses revenus à racheter des actions au sein d'un capital réduit. Mais, à la différence de son prédécesseur, il transmet à la fois le capital et le pouvoir à ses héritiers (cf. généalogie 14 en annexe). Son fils Charles (1879-1830), recruté en 1903 comme ingénieur attaché à la direction et nommé sous-directeur à ses côtés en 1907, aurait dû en bénéficier, mais il se brouille avec son père dès la fin de 1910 et part plusieurs années aux États-Unis<sup>150</sup>. C'est donc finalement son gendre, Marcel Paul (1879-1946), lié de longue date à Pont-à-Mousson par sa famille – son père était le notaire nancéien qui avait établi les statuts d'origine et il était actionnaire de l'entreprise –, qui devient son dauphin et successeur. Engagé dès son mariage, il a également été promu sous-directeur en 1907 aux côtés de son beau-frère. En 1917, il est nommé administrateur délégué avec le titre d'« administrateur directeur général » et reprend la présidence à la mort de son beau-père en 1926. Entre-temps, un véritable conseil d'administration a été constitué en 1917. On y retrouve également comme vice-président Paul Lenglet, fils de Jean-Baptiste, un des cofondateurs de la société de 1862, banquier à Nancy, le directeur commercial Émile Henry et le frère cadet de C. Cavallier, Henri (1868-1948), directeur central du service des usines. En 1921, le conseil est élargi au gendre de X. Rogé, Jean Plassiart, et au fils de C. Cavallier, Charles, qui, sans reprendre de responsabilités dirigeantes, aurait regagné l'estime de son père comme soldat<sup>151</sup>. En 1924 est constitué un holding financier, la Société financière lorraine (Filor), pour permettre aux actionnaires en place de garder le contrôle du capital sans empêcher des apports nécessaires d'argent frais<sup>152</sup>. Filor détient au départ 50 % des titres de PAM. Les augmentations de capital réalisées ensuite font tomber cette participation à 38,6 % en 1930, mais grâce aux actions à droits de vote plural autorisées jusqu'en 1933, le holding conserve la majorité des voix en assemblée générale. En 1937, Filor profite d'une nouvelle augmentation pour faire remonter sa participation à 50 % ; grâce au droit de vote double qui reste accordé aux actions inscrites

---

Pont-à-Mousson 1919-1939 », in François CARON (dir.), *Entreprises et entrepreneurs XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, Presses de l'université Paris-Sorbonne, 1983, p. 270-271.

<sup>149</sup> MOINE, *op. cit.*, p. 88-89.

<sup>150</sup> *Ibid.*, p. 102.

<sup>151</sup> Robert THIEBAUT, *Les Chevaux de labour. Petite chronique des hommes qui firent les Fonderies de Pont-à-Mousson*, Metz, Serpenoise, 1994, p. 59.

depuis plus de deux ans, il garde le contrôle de l'assemblée générale jusqu'au retrait des familles actionnaires en 1964. La répartition des 1 000 actions en 1924 fige à peu près définitivement les rapports de forces entre les différentes familles<sup>153</sup>. Outre quelques cadres dirigeants de Pont-à-Mousson et des personnalités extérieures (le patron de Marine Théodore Laurent, l'administrateur lyonnais Henry Damour, etc.), l'essentiel du capital est réparti en trois blocs. Dans le bloc Cavallier, majoritaire (507 actions), la branche dirigeante Paul est nettement favorisée (293, grâce notamment aux actions qu'elle possédait déjà par le père de Marcel), Camille, à 70 ans, s'en contentant de 94 et en laissant 90 à son fils Charles et 30 à son frère Henri. Les autres blocs sont ceux des Rogé-Plassiart (240) et des Lenglet (159). La cession des actions est strictement encadrée par les statuts (art. 12). « Seules s'effectuent librement les cessions aux mutations à des héritiers en ligne directe ou au conjoint non divorcé. Toutes autres mutations doivent être agréées : soit par le conseil, si le cessionnaire est déjà actionnaire, soit par une assemblée extraordinaire, si le cessionnaire n'est pas actionnaire<sup>154</sup>. » Des règles précises sont prévues pour le rachat des actions lorsque le cessionnaire n'est, de manière non motivée, pas agréé. La composition du conseil d'administration de Filor est révélatrice du poids des Cavallier avec quatre sièges (Camille, Charles, Marcel Paul et Henri), contre un seul chacun pour les Plassiart et les Lenglet, le directeur commercial É. Henry représentant les cadres dirigeants extérieurs à ces familles. La seule limite au pouvoir des Cavallier est qu'ils ne peuvent pas, sans l'accord d'une partie des autres actionnaires – un quorum des trois quarts étant exigé en assemblée extraordinaire –, modifier les statuts du holding, et notamment « l'objet ou la forme de la société, le droit de préférence aux augmentations de capital, la forme nominative des actions, les conditions de cessibilité des actions, l'agrément de nouveaux actionnaires<sup>155</sup> ».

Les Lenglet et les Rogé-Plassiart restent durablement représentés au conseil de PAM. Paul Lenglet est remplacé après son décès par sa fille, Marie-Thérèse Gadala – première femme à siéger dans un conseil d'administration d'une entreprise sidérurgique, son mari étant empêché par sa charge d'agent de change<sup>156</sup> –, puis par le fils de celle-ci, Roland, ancien délégué général à Paris pour les questions financières, de 1944 à 1970. À la mort de Plassiart en 1935, l'un de ses deux gendres, Paul Cousin, lui succède et il est même rejoint en 1949 par le second, Pierre Barbey. Avec la prise de relais par la génération suivante (Gilbert Cousin et

---

<sup>152</sup> BAUDANT, *op. cit.*, p. 446-449.

<sup>153</sup> AS Financière Lorraine Filor, TC Seine, 14 janvier 1925, n° 79, ADP, D31U3 2519.

<sup>154</sup> *Ibid.*, p. 448.

<sup>155</sup> *Ibid.*, p. 449.

Jean Barbey, tous deux ayant exercé des responsabilités dans le groupe, respectivement comme président d'une filiale spécialisée dans la robinetterie et comme directeur du centre de recherches<sup>157</sup>), cette double représentation de la branche se maintient jusqu'en 1982. Mais ils ne comptent pas parmi les dirigeants de premier plan de l'entreprise.

Cette position est réservée aux Cavallier-Paul. Marcel Paul est président délégué puis PDG jusqu'à ce que sa compromission dans la collaboration l'oblige à se retirer à la Libération. Il est remplacé brièvement par son oncle Henri, le fils de celui-ci, Jean, étant par ailleurs directeur général, mais en 1946, c'est un manager, André Grandpierre, qui devient le PDG. Les Paul-Cavallier ne reprennent les commandes qu'en 1959, avec Michel, fils aîné de Marcel, directeur général depuis 1944, mais il décède prématurément en 1964 à 55 ans. À la suite de dissensions entre les familles, la présidence leur échappe alors définitivement. Les enfants du défunt sont trop jeunes, son frère cadet est décédé accidentellement en 1953 et le troisième, Philippe (né en 1919), administrateur depuis 1953, ne parvient pas à s'imposer. La famille reste cependant solidement implantée au conseil de PAM, avec, outre Philippe, deux gendres de Marcel Paul (Jean Walewski et Jean de Suyrot), le neveu de Camille, Jean (devenu ensuite directeur général de la filiale d'exploitation des Fonderies), et, du côté de la descendance de Charles Cavallier, sa veuve puis son gendre Bernard Gardair (1905-1986), par ailleurs en charge de la direction d'une filiale. En dehors de la présence de quelques cadres dirigeants pour qui l'accession à un poste d'administrateur représente la consécration d'une carrière, le conseil reste réservé aux membres des familles traditionnelles. Ce n'est qu'à partir de 1966, avec l'arrivée de Suez au capital, que des financiers extérieurs font leur apparition (Jacques Georges-Picot, PDG, et Philippe Malet, directeur général). Le retrait des familles n'est d'ailleurs que progressif alors qu'elles ont vendu l'essentiel de leur part. Les descendants Rogé restent, on l'a vu, jusqu'à la nationalisation de 1982, B. Gardair jusqu'en 1977, donc au-delà de la fusion avec Saint-Gobain, Philippe Paul-Cavallier jusqu'en 1970 et Jean Cavallier jusqu'en 1969, les deux gendres Paul-Cavallier ayant en revanche cédé leur place aux deux administrateurs de Suez en 1966. Comme toujours, l'implantation au conseil résiste à la dispersion du capital. Les administrateurs en place ne sont pas chassés tant qu'il n'y a pas de concurrents qui s'imposent. Sans être fondatrice, la famille Paul-Cavallier a pris durablement une position dominante.

---

<sup>156</sup> MOINE, *op. cit.*, p. 139.

<sup>157</sup> *Ibid.*, p. 132-133.

Chez Peugeot, ce sont, on l'a vu, les frères Pierre (1871-1927), Robert (1873-1945) et Jules (1882-1959), petits-cousins du fondateur Armand, qui sont à l'origine de la dynastie qui contrôle jusqu'à aujourd'hui l'entreprise d'automobiles devenue beaucoup plus importante que les autres affaires de construction mécanique de la famille (cf. généalogie 15 en annexe). Après qu'ils ont pris l'ascendant au sein du capital sur Armand dès le début des années 1910, ils confortent leur position lors de la première émission qui intervient après la guerre en 1924, leur société Les Fils de Peugeot Frères souscrivant à elle seule un peu plus de la moitié (30 015) des 60 000 actions nouvelles doublant le capital<sup>158</sup>. L'augmentation suivante en 1927 n'ayant été couverte que pour moins de la moitié par les actionnaires en place et un syndicat de garantie ayant dû être formé<sup>159</sup>, ils doivent faire appel pour une troisième en octobre 1928, qui augmente le capital, dans des proportions considérables (de 90 à 190 millions), à un partenaire financier, la banque Oustric. Celle-ci s'engage à souscrire l'ensemble des nouvelles actions à vote plural (20 000) et la moitié des 180 000 nouvelles actions ordinaires<sup>160</sup>. Elle souscrit en fait 18 000 actions privilégiées (2 000 revenant à la société Les Fils de Peugeot Frères), 98 911 actions ordinaires, son partenaire italien Ricardo Gualino, vice-président de Fiat, en acquérant par ailleurs 46 054. En juin 1930, une nouvelle augmentation qui porte le capital à 250 millions avec création de 120 000 nouvelles actions ordinaires est à nouveau garantie par la Banque Oustric. Celle-ci souscrit effectivement avec ses filiales 71 128 actions, auxquelles s'ajoutent 8 598 acquises par R. Gualino, contre seulement 532 pour Robert Peugeot et 6 000 pour une société du groupe du côté Peugeot<sup>161</sup>. L'association Oustric-Gualino est devenue l'actionnaire dominant et majoritaire, au moins en voix avec les actions à droit de vote privilégié, de Peugeot. Cela leur vaut deux sièges d'administrateur sur huit, la présidence restant, après la mort de Pierre Peugeot en 1927, au général Frédéric-Georges Herr, apparenté par alliance à une branche de la famille Peugeot non impliquée directement dans l'entreprise, et le fils aîné de Robert Peugeot, Jean-Pierre (1896-1966), ayant pris le relais comme administrateur directeur<sup>162</sup>. Mais dès octobre 1930 la déconfiture de la Banque Oustric se révèle une catastrophe qui manque d'emporter l'entreprise : l'ensemble du produit de l'augmentation de juin se trouve encore au siège de la banque en faillite qui a collecté les

---

<sup>158</sup> AS Automobiles Peugeot, TC Seine, 22 décembre 1924, n° 4727, D31U3 2360.

<sup>159</sup> Le détail de la souscription n'est pas connu, l'acte de société n'ayant pas pu être trouvé aux ADP.

<sup>160</sup> AS Automobiles Peugeot, TC Seine, 19 novembre 1928, n° 7798, D31U3 3007.

<sup>161</sup> *Idem*, 3 septembre 1930, n° 6688, D31U3 3431.

<sup>162</sup> Sur l'origine des besoins de financement de Peugeot à la fin des années 1920, voir Daniel HENRI, « Comptes, mécomptes et redressement d'une gestion industrielle : les Automobiles Peugeot de 1918 à 1930 », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, t. XXXII, janvier-mars 1985, p. 30-74.



fonds<sup>163</sup>. Grâce à ses bénéficiaires d'exploitation préservés, l'entreprise réussit, en supprimant pendant trois exercices (1929-1930 à 1931-1932) tout versement de dividende, à couvrir ses pertes sur la créance Oustric et à ne pas y perdre son indépendance. Aucune nouvelle augmentation de capital n'a lieu avant 1946. La famille garde un contrôle à peu près exclusif de l'entreprise, avec Robert qui prend la présidence après la mort de Herr en octobre 1932, son frère Jules administrateur délégué, Jean-Pierre administrateur directeur et François, fils de Pierre, directeur des services commerciaux. En 1941, Jean-Pierre succède à Robert, malade, à la présidence. Le conseil d'administration reste dans les années 1950 dominé par la famille (trois Peugeot sur huit, et même cinq sur neuf à partir de 1956) et des proches (des managers comme Maurice Jordan, directeur général, ou Ernest Mattern<sup>164</sup>, ancien directeur technique, un descendant d'une famille apparentée aux Peugeot et associée depuis l'origine, Pierre Fallot, etc.). Les administrateurs extérieurs sont rares, avec les seuls Jean Louis, PDG de Babcock & Wilcox, en 1949, Wilfrid Baumgartner, ancien ministre des Finances devenu patron de Rhône-Poulenc, en 1962. La famille abandonne certes définitivement la présidence en 1964 au profit de M. Jordan, seul Roland Peugeot, fils de Jean-Pierre, étant comme directeur membre du « comité général ». Mais elle reste durablement dominante au conseil, avec Jean-Pierre (président d'honneur jusqu'en 1966), François, Rodolphe (deuxième fils de Robert), Roland, Antoine (fils de Jules) et Eugène (troisième fils de Robert). À la deuxième génération après les trois frères repreneurs, tous les descendants porteurs du nom de Peugeot, à l'exception d'un seul (André, fils aîné de Pierre, au seul conseil de la société des Cycles Peugeot), y siègent. Il en est à peu près de même à la troisième génération. En revanche, non seulement les filles mais également les gendres sont exclus des postes d'administrateurs. Robert aurait en effet, pour éviter une dispersion du capital, introduit une règle absolue prévoyant que les actions doivent aller aux fils mais jamais aux filles et aux gendres : « les femmes ne s'occupent pas des affaires et il faut les désintéresser de leur part de capital<sup>165</sup>. » Ce n'est qu'en 1994 qu'il est fait exception à cette règle, avec la nomination au conseil de surveillance de Pierre Banzet, il est vrai doublement apparenté à la famille, comme fils d'un gendre de Pierre Peugeot et comme gendre lui-même de Jean-Pierre...

---

<sup>163</sup> JEMAIN, *op. cit.*, p. 68.

<sup>164</sup> Yves COHEN, *Organiser à l'aube du taylorisme : la pratique d'Ernest Mattern chez Peugeot*, Besançon, Presses universitaires franc-comtoises, 2001.

<sup>165</sup> *Ibid.*, p. 80.

*De nouvelles dynasties d'administrateurs faiblement implantées au capital*

Sans atteindre une position aussi forte au capital, certains administrateurs importants parviennent, par leur influence et leur longévité au conseil, à se constituer une légitimité qui leur permet ensuite de donner naissance à une dynastie « néo-fondatrice ». Celle-ci s'entretient ensuite plus par la référence à la tradition que par les actions détenues. Le cas le plus spectaculaire est celui de Hugues-Iéna Darcy, ancien préfet de la Monarchie de juillet, sous-secrétaire d'État à l'Intérieur sous la Seconde république (novembre 1849-mars 1850), ayant mis un terme comme orléaniste à sa carrière politique après le coup d'État de 1851<sup>166</sup>. Cet homme originaire de Bourgogne – son père était receveur de l'enregistrement à Dijon et il a épousé la fille de Paul Vuitry, ingénieur des Ponts et Chaussées devenu député de l'Yonne et maire de Sens – se trouve quelques années plus tard une activité dans les affaires, « pour concilier les intérêts du groupe bourguignon et du groupe bourbonnais » au sein de la grande entreprise sidérurgique régionale Bougueret, Martenot & C<sup>ie</sup><sup>167</sup>. En 1857, cet arbitrage réussi lui vaut d'être désigné président du nouveau conseil de surveillance, chargé de préparer une transformation en société anonyme qui n'intervient qu'en 1862. Il devient alors président du conseil d'administration de Châtillon-Commentry jusqu'à ce que la maladie l'oblige à se retirer en 1876. À son décès en 1880, bien qu'il ne détienne que 503 actions sur 25 000, soit à peine 2 %<sup>168</sup>, son fils unique Henry, qui, en tant que préfet nommé par Thiers, a vu comme son père, sous la III<sup>e</sup> République cette fois-ci, sa carrière bloquée en 1877 par ses idées monarchistes, lui succède au conseil d'administration. En 1888, il en prend à son tour une présidence qu'il conserve, parmi bien d'autres fonctions entrepreneuriales et patronales (dont la première présidence de la Confédération générale de la production française), jusqu'à sa mort en 1926. Même s'il est resté un actionnaire peu important, la dynastie des Darcy est loin de s'éteindre avec lui à Châtillon-Commentry (cf. généalogie 16 en annexe). De son vivant déjà, l'un de ses fils, Pierre (né en 1870), « président ou administrateur de diverses sociétés industrielles ou financières<sup>169</sup> », l'a rejoint au conseil dès 1906. Mais, alors qu'il « occupait un rang éminent en Russie dans la colonie française et dans la grande industrie [président du Comité de la métallurgie russe], il a succombé prématurément dans les geôles bolcheviques<sup>170</sup> » en décembre 1918. En 1927, le siège vacant après la mort d'Henry est

---

<sup>166</sup> Voir la notice de Philippe JOBERT in *idem* (dir.), *Les Patrons du Second Empire. Bourgogne*, Paris-Le Mans, Picard-Cénomane, 1991, p. 47-51.

<sup>167</sup> Paul DARCY, *Henry Darcy, 1840-1926*, Dijon, Impr. Darantière, 1960, p. 48.

<sup>168</sup> Inventaire après décès, notaire M<sup>e</sup> Blondel, AD Côte d'Or, 4<sup>E</sup>10, aimablement transmis par Philippe Jobert.

<sup>169</sup> Rapport à l'AG du 22 mai 1906, ACL, DEEF 41300.

<sup>170</sup> Rapport à l'AG du 30 mai 1919, *idem*.

attribué à son petit-fils Maurice (1893-1940)<sup>171</sup>, « déjà rompu personnellement au maniement des affaires<sup>172</sup> ». Après son décès également prématuré, il est remplacé par un autre petit-fils, Pierre Masquelier (né en 1898), fils d'un colonel qui avait épousé Jeanne, la fille aînée d'Henry, qui fait une carrière de banquier comme directeur de l'Union pour le crédit à l'industrie. En 1953, il devient vice-président et en 1956 président du conseil jusqu'en 1964. En 1960-1961, un autre représentant de la quatrième génération des Darcy, Robert, un ancien colonel, frère cadet de Maurice, est également entré au conseil d'administration, élargissant encore cette étonnante dynastie sans capital. Les Darcy n'ont en effet, semble-t-il, jamais eu l'occasion d'augmenter leur participation. La première augmentation de capital contre espèces de Châtillon-Commentry n'intervient qu'en 1920<sup>173</sup>, avec un doublement du capital de 18,5 à 37 millions. Le président H. Darcy est le seul de sa famille à souscrire un modeste paquet de 105 actions de 500 F sur un total de 37 000 (à peine 0,3 %...), soit nettement moins que d'autres groupes familiaux présents au conseil depuis plusieurs générations comme les descendants d'Henri Germain (Brincard et Fabre-Luce, avec 1 613), les Basset (1 059) ou les Viellard (810)<sup>174</sup>. En mai 1928, comme dans de nombreuses entreprises au capital dispersé, une nouvelle augmentation a lieu pour créer 6 000 actions de 500 F à vote plural. L'essentiel (4 698) est acquis par une mystérieuse Société des mines de fer de Labry, probablement une filiale, le premier des 491 autres acquéreurs, Frédéric Basset, n'en souscrivant que 30 et Maurice Darcy, administrateur représentant la famille à l'époque, 10<sup>175</sup>. Quelques mois plus tard, en novembre, une nouvelle augmentation est réservée à la banque Crédit industriel et commercial, qui acquiert ainsi 7 000 actions sur un total porté à 87 000<sup>176</sup>. Comme d'autres, l'entreprise s'abstient ensuite de faire appel à ses actionnaires avant 1940. On voit mal à quelle occasion les Darcy auraient pu consolider leur participation au capital.

Les Darcy ne sont pas les seuls à s'implanter durablement au conseil d'administration de la SA Châtillon-Commentry. Le futur fondateur du Crédit lyonnais, Henri Germain (1824-1905), faisait comme son ami H.-I. Darcy, qu'il avait connu comme préfet à Lyon<sup>177</sup>, partie des personnalités auxquelles les actionnaires de Bougueret, Martenot & C<sup>ie</sup> avaient fait appel

---

<sup>171</sup> Le père de celui-ci, Jean, est décédé prématurément en 1906. Un troisième fils d'Henry Darcy, Paul (né en 1879), n'accède pas au conseil.

<sup>172</sup> Rapport à l'AG du 27 mai 1927, *idem*.

<sup>173</sup> Le capital d'origine avait simplement été porté de 12,5 à 18,5 millions en 1897 dans le cadre d'un apport-fusion de la Société métallurgique de Champigneulle et Neuves-Maisons.

<sup>174</sup> AS Châtillon, TC Seine, 27 novembre 1920, n° 3697, ADP, D31U3 1862.

<sup>175</sup> *Idem*, 10 juillet 1928, n° 4895, D31U3 2965.

<sup>176</sup> *Idem*, 8 janvier 1929, n° 283, D31U3 3120.

en 1857 pour siéger dans leur conseil de surveillance ; il appartient ensuite au conseil d'administration jusqu'à sa mort. Son gendre, le baron Georges Brincard, qui lui succède comme administrateur délégué puis président de la banque, était déjà entré au conseil de Châtillon-Commentry dès 1900 et c'est lui qui remplace H. Darcy à la présidence en 1926. Lorsqu'il se retire en 1953, son fils Charles, directeur du Crédit lyonnais, lui succède au conseil, après que son gendre Melchior de Vogüé – lui déjà administrateur du Crédit lyonnais – a été coopté en 1951-1952. En 1867, H. Germain possédait 241 actions sur 25 000 en 1867<sup>178</sup>. Sa participation semble, à la différence des Darcy, s'être étoffée. En 1920, ses descendants souscrivent 4,4 % des actions nouvelles, réparties entre sa fille Marie-Thérèse épouse Brincard (988), G. Brincard (127) et sa seconde fille Cécile-Henriette épouse Fabre-Luce (498). Cet engagement semble effectué à titre personnel, le Crédit lyonnais n'apparaissant pas comme souscripteur (il souscrit seulement 25 actions à droit de vote plural en 1928), ce qui explique qu'il se pérennise après la nationalisation de la banque à la Libération. Même si les descendants Germain forment le premier groupe familial au capital, leur participation reste très minoritaire. Une autre dynastie apparue après la transformation en SA est celle des Basset : le premier de la lignée, Jules Adrien, a été, après avoir siégé à la commission de la comptabilité, administrateur de 1865 à sa mort en 1891, et président de 1876 à 1887 (dans l'intervalle entre le père et le fils Darcy). On trouve ensuite Adolphe (administrateur de 1891 à 1898-1899), (Pierre François) Henry, fils de Jules Adrien, général de brigade (administrateur de 1906 à 1909), puis enfin le fils de ce dernier, Frédéric, conseiller d'État (administrateur de 1933-1934 à 1946). Jules Adrien est présenté à sa mort comme « un des plus anciens et plus importants actionnaires de notre société<sup>179</sup>. » En 1920, les Basset constituent le deuxième groupe familial actionnaire, à la hauteur de 2,9 %, répartis entre les veuves d'Adolphe (220), de Henry (262) et Frédéric (577). Il faut aussi signaler le cas mal connu des Brame, avec Édouard Auguste Joseph, ingénieur des Ponts et Chaussées, également membre de la commission de la comptabilité lorsqu'il est nommé administrateur en 1870, et, après sa mort en 1888, Paul (administrateur de 1895-1896 à 1908-1909). Ils n'apparaissent pas sous ce nom parmi les souscripteurs en 1920. Plus tardivement, les liens avec les Viellard, dirigeants de l'entreprise Viellard-Migeon à Morvillars (Territoire de Belfort), doivent être mentionnés : trois générations se succèdent au conseil, avec Armand

---

<sup>177</sup> Notice sur Henri Germain dans Pierre CAYEZ, Serge CHASSAGNE, *Les Patrons du Second Empire. Lyon et le Lyonnais*, Paris-Le Mans, Picard-Cénomane, 2006, p. 152.

<sup>178</sup> *Ibid*, d'après l'inventaire après décès à la mort de sa première épouse. L'inventaire après décès d'H. Germain lui-même n'a pas pu être consulté par les auteurs.

Viellard (fils de Juvénal et de Laure Migeon, administrateur de 1898 à 1906), Jean Maitre (neveu par alliance d'Armand, de 1906 à 1926), Albert Viellard (de 1926 à 1955, beau-frère du précédent) et Léon Viellard (fils d'Albert, après 1955)<sup>180</sup>. En 1920, ils sont sept à se répartir 2,4 % des actions nouvelles. Avec des participations modestes au milieu d'un capital dispersé, ces groupes familiaux sont en mesure, en l'absence de contre-pouvoir, de se coopter dans une logique dynastique au sein du conseil.

Dans d'autres entreprises, des familles non fondatrices s'imposent durablement au conseil sans s'appuyer sur des participations importantes. Chez AC/AFC, quatre générations de Roux (devenus de Bézieux), industriels de la métallurgie en Haute-Savoie (Forges de Cran<sup>181</sup>), se succèdent au conseil de 1864 jusqu'à la nationalisation de 1982. D'autres dynasties apparaissent ensuite comme les Chalmeton (administrateurs des Mines de Bessèges dans le Gard, deux générations de 1878 à 1916), les teinturiers et chimistes lyonnais Gillet (deux générations et trois représentants de 1879 à 1961-1962), les verriers Souchon-Frachon (entreprise Souchon-Neuvesel, trois générations de 1886 à 1941), les banquiers lyonnais de la maison partenaire E.M. Cottet & C<sup>ie</sup> (de 1901 à 1909, avec Lazare Wolff et son gendre Marcel Bié). Plus tard, on pourra relever le cas repéré chez Thomson de Gabriel (CA 1916-1934, président 1919) et Ernest (CA 1946-1971) Cordier, anciens dirigeants du groupe électrique EELM. Comme les familles fondatrices, ces familles apparues plus tard ne pèsent guère au capital : en 1896, sur 12 000 actions, les Roux (de Bézieux) alliés aux Pavin de Lafarge n'en représentent que 551 (4,6 %) à l'assemblée générale extraordinaire d'AC pour la transformation de la SCA en SA, les Chalmetton 220, les Gillet 164 et les Souchon-Frachon 150<sup>182</sup>. Au cours des quatre augmentations de capital en numéraire d'AFC intervenues pendant les années 1920, ces familles, pas plus que les familles fondatrices déjà évoquées (Guimet, Bietrix, Piaton), n'apparaissent parmi les principaux souscripteurs d'actions ordinaires, à l'exception des très fortunés Gillet par l'intermédiaire de leur holding Éts Gillet & Fils (2,2 % en 1921<sup>183</sup>, 1,9 % en 1929<sup>184</sup>, mais pas de manière significative en 1924<sup>185</sup>). Lors de la création en 1926 de 16 000 actions à droit de vote plural, ils font tout juste un peu mieux

<sup>179</sup> Rapport à l'AG du 9 mai 1891, ACL, DEEF 41300.

<sup>180</sup> Voir la généalogie dans Pierre LAMARD, *De la forge à la société holding. Viellard-Migeon & C<sup>ie</sup>*, Paris, Polytechnica, 1996, p. 224-225. L'auteur n'évoque pas les liens avec Châtillon-Commentry.

<sup>181</sup> Alexandre GIANDOU (doc. rassemblés par), Ivan GRINBERG (coll.), *Éléments pour une histoire des Forges de Cran. Les mutations d'une entreprise familiale (1907-1983)*, n° spécial *Les Cahiers d'histoire de l'aluminium*, n° 31, 2002-2003.

<sup>182</sup> Feuille de présence de l'AGE du 30 avril 1996, doc. cit.

<sup>183</sup> AS AFC, TC Lyon, 22 septembre 1921, ADR, 6UP1 347.

<sup>184</sup> *Idem*, 21 juin 1929, ADR, 6UP1 501.

<sup>185</sup> *Idem*, 29 juillet 1924, 6UP1 393.

que les 100 actions minimales acquises par chacun des administrateurs, avec 254 pour Henry Roux de Bézieux (plus 417 au titre des Fonderies et forges de Cran), 200 pour les Gillet (au titre de leur holding Acanthis), 146 pour Eugène Souchon, 119 pour René Piaton<sup>186</sup>. Dans la logique d'autocontrôle, ce sont des filiales, et en particulier l'Aluminium français (7 000 actions)<sup>187</sup>, qui font l'essentiel de l'effort financier. En 1929, lors de la création de 9 000 nouvelles actions particulières, H. Roux de Bézieux en reprend 170, E. Souchon et Jacques Guimet chacun 100, R. Piaton 81 et E. Gillet 72 (auxquelles s'ajoute pour 850 diverses sociétés du groupe)<sup>188</sup>. Chaque famille ne pèse guère, mais il n'existe pas, au milieu d'un capital dispersé, de contre-pouvoirs susceptibles de remettre en cause leur présence traditionnelle au conseil d'administration. De nouveaux investisseurs comme la CGE (1 786 actions en 1924), la Compagnie française des métaux (1 600) ou les TLH (1 338) apportent simplement, par la représentation de leurs dirigeants au conseil, une dimension managériale complémentaire.

Le même principe s'applique chez Saint-Gobain. Au XX<sup>e</sup> siècle, l'ancienneté de l'entreprise (1702 pour la naissance de la manufacture royale) fait que les descendants des véritables fondateurs ne jouent plus aucun rôle depuis longtemps. En revanche, des familles sont présentes au conseil au moins depuis la formation d'une nouvelle société anonyme en 1830<sup>189</sup>. Quatre générations de Gérard se succèdent au conseil depuis 1824, depuis Alexandre Sébastien administrateur jusqu'à sa mort en 1853 (président à partir de 1850), qui avait lui-même succédé à son beau-père le banquier Léon Joseph Lecomte (administrateur de 1820 à 1924), jusqu'à son arrière-petit-fils Émile (administrateur de 1923-1924 à 1969), en passant par Alexandre (administrateur de 1853 à 1899) et Alphonse (administrateur de 1891 à 1932, président de 1917 à 1931). Il en est de même pour quatre générations d'Hély d'Oissel, depuis le baron Patrocle, conseiller d'État, ancien préfet de Napoléon, de 1830 à 1833, son fils Antoine Pierre, de 1840 à 1866 (président à partir de 1853), ses petits-fils Paul (sans postérité) de 1866 à 1898 et Étienne de 1898 à 1915 et son arrière-petit-fils Pierre de 1928 à 1959 (président de 1936 à 1952). En 1853 arrive le duc Albert de Broglie qui exerce une très

---

<sup>186</sup> *Idem*, 12 janvier 1927, 6UP1 443.

<sup>187</sup> Sur la dépendance de l'Aluminium français par rapport à AFC/Pechiney, voir Florence HACHEZ-LEROY, *L'Aluminium français : l'invention d'un marché, 1911-1983*, Paris, CNRS Éditions, 1999.

<sup>188</sup> *Idem*, 21 juin 1929, 6UP1 501.

<sup>189</sup> Les informations qui suivent sont issues notamment de l'annexe biographique qui figure dans la thèse de doctorat d'État, de Jean-Pierre DAVIET (*La Compagnie de Saint-Gobain de 1830 à 1939 : une entreprise française à rayonnement international*, université Paris I Panthéon-Sorbonne, 1983), non reprise dans le livre *op. cit.* qui en est tiré.

longue présidence de 1866 à 1901. Son petit-fils Maurice prolonge sa présence au conseil de 1921-1922 à 1945.

Des familles sont intégrées par le biais de l'absorption d'autres entreprises. Après la fusion en 1855 avec la Compagnie de Saint-Quirin (verreries de Cirey et de Monthermé) arrive Pierre-Louis comte Roederer, administrateur jusqu'en 1896, petit-fils d'un autre Pierre-Louis (1754-1835), avocat au Parlement de Metz qui était devenu le principal actionnaire de la Compagnie après un premier mariage avec Ève Régine Louise Walburge de Guaita, fille d'un banquier de Francfort propriétaire de la moitié des actions, avant de devenir ensuite une importante personnalité politique (député à l'Assemblée nationale constituante, un des organisateurs du coup d'État du 18 brumaire, conseiller d'État, sénateur, etc.). En 1904 apparaît au conseil Pierre, fils du premier, qui en devient le président de 1931 à 1936. Des liens avec les Roederer expliqueraient la présence des Reille, avec Gustave Charles, fils du maréchal d'Empire, administrateur de 1876 à 1895, et son fils Victor, administrateur de 1897 à 1917, brièvement président à partir de 1916. Après le décès de Pierre en 1940, la famille Roederer n'est plus représentée, si ce n'est que la sœur de Pierre, Blanche, a épousé Étienne Hély d'Oissel : le nouveau président Pierre Hély d'Oissel est donc aussi un descendant Roederer. La famille de Bantel, avec René (administrateur de 1900 à 1927-1928) puis Joseph (administrateur de 1927-1928 à 1964), serait aussi associée à la verrerie de Saint-Quirin. En 1871, avec la fusion avec l'entreprise chimique Perret-Olivier fondée par Claude Perret, entrent au conseil ses deux fils (Michel et Jean-Baptiste) et son gendre Jules Olivier<sup>190</sup>. À partir de la génération suivante, leur présence au conseil est réduite à un seul siège, avec Eugène Thome (gendre de Jules Olivier, de 1887 à 1911), son fils André (de 1912 à 1916), le cousin de celui-ci Armand Olivier (de 1917 à 1947) et enfin son fils André Olivier (de 1948 à 1973).

Selon des origines moins précisément connues se constituent d'autres dynasties comme les :

- Langlois-Meurinne, avec Gustave Meurinne, administrateur de 1860 à 1886, son gendre Anatole Langlois, administrateur de 1886 à 1918-1919, le fils Albert (de 1918-1919 à 1941) puis le petit-fils de celui-ci, Pierre (de 1941 à 1982) ;

---

<sup>190</sup> Voir André THÉPOT, « Un tournant dans l'histoire de la chimie française : la fusion Saint-Gobain-Perret-Olivier (1866-1871) », *Bulletin de la société d'histoire moderne*, vol. XIV, n° 3, juillet-septembre 1967, p. 2-11.

- Boutron-Frémy, avec Antoine François Boutron, administrateur de 1872 à 1893, son gendre le comte René Frémy, administrateur de 1900 à son décès en 1919-1920, puis le fils de celui-ci Elphège Frémy, de 1920-1921 à 1966-1967 ;
- de Vogüé, le premier au conseil étant le marquis Melchior (de 1893 à 1916, président à partir de 1906) ; son père Léonce, ancien député et propriétaire d'établissements métallurgiques importants dans le Centre, était devenu actionnaire à la suite de son mariage avec Marguerite Machaut d'Arnouville. Aux générations suivantes arrivent Robert, administrateur de 1912 à 1936, vice-président à partir de 1928, puis Arnaud, administrateur de 1947 à 1978, président de 1952 à 1969 ;
- les Thénard, avec le baron Arnould Eugène Georges, administrateur de 1901 à 1905, puis son fils le baron Louis, de 1919 à 1967 ;
- ou les Thureau-Dangin, avec Paul, de 1890 à 1913, et ses fils François, de 1919 à 1928-1929, puis Pierre, de 1929 à 1932.

La présence des familles les plus anciennes peut bien sûr s'expliquer à l'origine par la détention de participations au capital, mais, à quelques exceptions près, elles sont mineures dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Le pourcentage des actions détenues par les membres du conseil d'administration est traditionnellement faible chez Saint-Gobain : il était de 4 à 5 % dans les années 1850, et s'élève légèrement ensuite pour atteindre 7,3 % en 1865<sup>191</sup>. La fusion avec les Perret-Olivier, qui se partagent 1 000 actions d'apport, augmente fortement ce taux : les 15 administrateurs de 1873 possèdent 1 178 actions (27,6 % du total), grâce à Jules Olivier (290 actions), Jean-Baptiste Perret (300) et Michel Perret (322). Mais leurs descendants dispersent rapidement ces actions et, avec un seul administrateur, la part du conseil d'administration diminue rapidement : « vers 1890, le conseil ne détient plus que 12,6 % du capital et, en 1907, on est pour ainsi dire revenu à la normale, le conseil ne détenant que 287 actions sur 4 355, soit 6,6 %. »

En 1872, après la fusion avec Perret-Olivier, 540 actionnaires se partagent 4 264 actions d'une valeur très élevée (autour de 20 000 F, au cours moyen)<sup>192</sup> ; 250 d'entre eux atteignent le seuil exigé (5 actions) pour siéger à l'assemblée générale ; 159 sont effectivement présents ou représentés à celle du printemps 1873. En dehors des Perret-Olivier qui se détachent nettement avec leurs 1 000 actions d'apport (23 %) et des anciens actionnaires de Saint-Quirin qui se partagent environ 20 % des parts (dont 73 actions pour la

---

<sup>191</sup> Pour ce qui suit, Jean-Pierre DAVIET, *Un destin international. La Compagnie de Saint-Gobain de 1830 à 1939*, Paris, Archives contemporaines, 1988, p. 227-228.

<sup>192</sup> *Ibid.*, p. 219-223.



branche Roederer), les autres groupes actionnaires sont plus diffus : on trouve parmi les plus anciens de la noblesse d'Ancien Régime (14 %), des familles protestantes de Genève (environ 10 %), le président Albert duc de Broglie (19 actions) représentant avec son nom et les origines huguenote et genevoise de sa mère une synthèse des deux. Les autres sont des acquéreurs plus récents ou leurs descendants. Les Gérard affichent, avec des parents, 112 actions (soit 2,6 %) à l'assemblée générale de 1873, les Hély d'Oissel seulement 18, etc. En 1907, le nombre d'actionnaires atteint 1 295, pour 4 355 actions d'une valeur moyenne de 32 000 F ; 228 sont représentés à l'assemblée générale et aucun ne dépasse 2 %. La participation des Perret-Olivier a rapidement décliné, les différentes branches atteignant à peine 5 %, ce qui justifie que ce groupe n'ait plus qu'un siège au conseil. Les différentes familles issues de Saint-Quirin ne possèdent plus que 10 %, les Gérard et alliés atteignent 3,6 %, les Hély d'Oissel 0,8 %.

L'effectif des actionnaires augmente ensuite rapidement avec un premier dédoublement en 1907, puis une division par 4 du nominal en 1913. Le nombre d'actions est porté à 34 840, d'une valeur moyenne au second trimestre de 1913 de 6 711 F, et les titres nominatifs peuvent être convertis en titre au porteur, ce qui accentue fortement la mobilité du capital. Et après la guerre, Saint-Gobain se lance pour la première fois dans des augmentations de capital en espèces qui élargissent fortement le cercle des actionnaires. En 1920, après une nouvelle division des actions par trois pour réduire le nominal à 500 F, le capital est doublé de 60 à 120 millions<sup>193</sup>, la moitié des actions nouvelles seulement étant attribuées à titre irréductible aux anciens actionnaires au prix de 700 F, les autres actions étant offertes au public au prix de 1 500 F, soit avec une prime beaucoup plus élevée de 1 000 F. Le nombre de souscripteurs est considérable, la liste, non numérotée, comporte plusieurs centaines de pages. Parmi les administrateurs, seule la famille Gérard apparaît de manière significative, avec 1 238 actions à titre irréductible et 1 212 à titre réductible pour le président du conseil Alphonse, respectivement 168 et 963 pour sa sœur veuve d'Augustin Fernand d'Aillières et 32 et 32 pour son fils Émile, également membre du conseil, soit un total pour la famille de 3 645 actions soit 2,7 % des 135 480 actions nouvelles. Les Perret-Olivier n'apparaissent plus qu'avec quelques dizaines d'actions.

En 1925, le capital est à nouveau augmenté de 41 millions, 80 000 actions étant cette fois-ci réservées à titre irréductible aux anciens actionnaires (une nouvelle pour trois

---

<sup>193</sup> Plus précisément, après une réduction de 7,742 millions par remboursement en espèces aux actionnaires de 222,15 F pour réduire le nominal des actions avant division par 3 à 1500 F, le capital est augmenté de 67,74 millions ; AS Saint-Gobain, TC Lyon, ADR, 10 janvier 1921, 6UP1 333.

anciennes) et 2 000 étant attribuée au personnel. Dans une liste de souscription à nouveau non numérotée de... 1497 pages, les Gérard se détachent encore avec un total de 2 595 actions (dont 1 258 pour Alphonse et 806 pour sa sœur), soit 3,2 % des actions nouvelles<sup>194</sup>. L'ensemble de la famille Perret-Olivier, dispersée entre 17 souscripteurs, n'atteint que 1 331 actions (dont un maximum de 241 pour l'administrateur Armand Olivier), soit 1,6 %. Un inventaire détaillé montre que les autres familles administratrices n'achètent que des pourcentages négligeables : on trouve les Thureau-Dangin avec 261 actions, les Langlois avec 257, les Hély d'Oissel avec 236, les de Broglie avec 215, les Reille avec 213, les Roederer avec 182, les Frémy avec 176, les de Vogüé avec 109 et les Thénard avec 78. Mais, alors qu'en 1920, une banque lilloise, la banque Wastiaux, avait acquis, probablement pour les placer ensuite, 13 % des actions nouvelles, aucun souscripteur important n'apparaît cette fois-ci, divers banquiers ou agents de change ne dépassant pas quelques centaines d'actions. Personne n'est donc en mesure de remettre en cause l'hégémonie des familles traditionnelles au conseil. Le même phénomène se reproduit lors d'une nouvelle augmentation en 1928 qui porte le capital de 161 à 205 millions : les 88 000 actions nouvelles (dont 80 500 pour les anciens actionnaires et 7 500 pour le personnel) font l'objet de 19 174 ordres de souscription. Seul le président Alphonse Gérard, qui tient son rang avec 1 162 actions, et une banque parisienne, la Banque Lambert-Blitz, avec 1 000 actions, dépassent la centaine<sup>195</sup>. Le poids du conseil est ensuite provisoirement (jusqu'à leur interdiction législative en 1933) renforcé en 1929 avec la création d'actions à droit de vote plural qui sont attribuées de manière privilégiée à ses membres. Après une nouvelle augmentation en 1930, Saint-Gobain a ainsi réussi à mobiliser 820,736 millions de F, pour seulement 619,598 millions de dividendes versés, sans bouleverser la composition de son conseil d'administration, resté le même avec des dizaines de milliers d'actionnaires qu'avec quelques centaines. Les familles traditionnelles gardent leur mainmise quasi hégémonique. Les seules exceptions sont quelques anciens grands directeurs, qui, à leur retraite, obtiennent à titre honorifique le droit de rejoindre le conseil : le directeur général des affaires commerciales des produits chimiques Félix Mayoussier y accède ainsi en 1921, mais il meurt deux ans plus tard ; les directeurs des usines des produits chimiques n'y ont plus droit après Édouard Lequin (en 1910) ; en revanche, à la suite de Hector Biver en 1881<sup>196</sup>, les directeurs généraux successifs des glaciers (Lucien Delloye, Tony Perrin et

---

<sup>194</sup> *Idem*, 30 septembre 1925, 6UP1 419.

<sup>195</sup> *Idem*, 5 octobre 1928, 6 UP1 477.

<sup>196</sup> Le successeur de celui-ci, son frère Mathias Alfred, n'avait pu en bénéficier, étant mort en fonction en 1903. Lucien Delloye a ensuite exercé la fonction de 1903 à 1934.

Eugène Gentil) en bénéficient respectivement en 1933, 1945 et 1950. On relève aussi quelques personnalités extérieures isolées, comme les anciens commissaires aux comptes Charles Cambefort (de 1914 à sa mort en 1918-1919) ou Léon Masson (1926-1927 à 1936), sous-directeur du Conservatoire national des arts et métiers. Mais, c'est en 1932, à une époque où la compagnie connaît une crise financière et de commandement (avec la démission l'année précédente du président A. Gérard), qu'une arrivée extérieure plus massive a lieu, avec :

- Gaston Lerverve, ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, ingénieur en chef honoraire de la Compagnie d'Orléans, commissaire général des chemins de fer allemands de 1924 à 1930 pendant l'occupation de la Rhénanie, secrétaire général de l'Union internationale des chemins de fer (jusqu'en 1945) ;
- André Moyrand, directeur adjoint de l'exploitation du chemin de fer du Nord (jusqu'en 1942) ;
- Henri Laurain, administrateur et ingénieur conseil de la Société du Gaz de Paris (jusqu'en 1940).

Même à cette période difficile, la Compagnie fait donc appel à des techniciens plutôt qu'à des financiers. En 1936, les accords avec l'entreprise verrière belge Saint-Roch entraînent l'arrivée de deux nouveaux industriels, le comte Charles de Hemptinne et Jacques Lovenbach, ce dernier étant toutefois également un banquier (banque familiale parisienne Lovenbach & Zung, qui serait très liée à la banque Lazard<sup>197</sup>). Et ces arrivées extérieures ne se renouvellent pas ensuite. Les familles retrouvent ensuite leur hégémonie habituelle. Il faut attendre 1955 pour qu'intervienne une nouvelle nomination extérieure, avec l'ancien ambassadeur de France aux États-Unis Henri Bonnet. Mais la véritable évolution marquante n'a lieu qu'en 1964, avec l'arrivée du président de la Compagnie financière de Suez, Jacques Georges-Picot. Le changement est accéléré en 1969 avec la fusion avec Pont-à-Mousson au profit de son PDG Roger Martin, un seul représentant des familles traditionnelles (Pierre Langlois) résistant jusqu'à la nationalisation de 1982.

Un phénomène semblable se retrouve à l'Alsacienne de constructions mécaniques : si les familles fondatrices *stricto sensu* occupent une place limitée avec l'effacement rapide des descendants d'André Koechlin, le conseil rassemble aussi des représentants de grandes familles de l'industrie mulhousienne du textile, comme les Schlumberger (Schlumberger fils & C<sup>ie</sup>), avec Théodore (1889-1917, président du conseil de surveillance en 1905-1906) et son fils Paul (1917 à 1947), ou trois membres de la famille Mieg (filature et tissage de coton

---

<sup>197</sup> DAVIET, *op. cit.*, p. 650

Charles Mieg & C<sup>ie</sup>), avec Léon (1898 à 1917), son cousin Daniel (1919 à 1932), puis le fils du premier, Marcel (1932 à 1944)<sup>198</sup>.

*La survivance post-mortem du grand manager : la transmission aux descendants*

Une autre forme de transmission familiale est celle de managers qui, par leur exceptionnelle longévité et le rôle considérable qui en résulte dans le développement de l'entreprise, finissent eux aussi par se constituer une légitimité de « néo-fondateurs ». À défaut de devenir des actionnaires importants, ils acquièrent une position assez forte pour imposer leurs descendants comme successeurs, comme membres du conseil voire comme dirigeants. Alexandre Dreux, administrateur directeur général des Aciéries de Longwy depuis 1888, était devenu après la Première Guerre mondiale le doyen du conseil, les fondateurs ayant disparu. Il « règn[e] sur un groupe d'héritiers qui ne pouvaient que respecter son passé, son âge et son autorité<sup>199</sup>. » Il disposait d'une légitimité de quasi-fondateur. Il amorce en 1919 une succession dynastique, son fils Édouard (1876-1923) le remplaçant comme administrateur directeur général, lui-même devenant vice-président délégué. Mais l'héritier décède accidentellement quatre ans plus tard et le père doit reprendre seul les commandes. En 1928, son fils cadet Fernand (1885-1982), sous-directeur de la division parisienne depuis 1923, « administrateur et président de divers sociétés ou groupements dans lesquels notre société possède des intérêts importants<sup>200</sup> », président du Syndicat national du commerce des tubes d'acier, entre au conseil ; son mandat est prolongé en 1953 au conseil de Lorraine-Escaut, sans qu'il devienne pour autant un grand dirigeant de la sidérurgie, s'orientant plutôt vers d'autres activités comme la direction générale des Imprimeries réunies de Longwy en 1943 et la présidence du tribunal de commerce de la Seine de 1952 à 1954<sup>201</sup>. À sa mort en 1939, A. Dreux lui-même est remplacé au conseil par l'un de ses trois gendres – un autre est héritier des fonderies Chappée au Mans où son beau-père a commencé sa carrière et le troisième est notaire également au Mans<sup>202</sup> –, Charles Aerts, gérant de la maison de négoce en fers et quincaillerie. Jusqu'à la crise, le patriarche aurait gardé « l'espoir de "pouvoir passer sa place

---

<sup>198</sup> Sur ces familles, voir HAU, STOSKOPF, *op. cit.*

<sup>199</sup> MOINE, *op. cit.*, p. 82.

<sup>200</sup> Rapport à l'AG du 26 septembre 1928, Longwy, ACL, DEEF 41308.

<sup>201</sup> Notice *Who's who in France*, éd. 1969.

<sup>202</sup> MOINE, *op. cit.*, p. 187

à un petit-fils ou à un petit-gendre<sup>203</sup> ». Son éviction « prématurée » (à 80 ans !) ne lui a pas permis de concrétiser ce projet...

Des phénomènes semblables se retrouvent chez Marine qui n'avait rien au départ d'une entreprise familiale. Adrien de Montgolfier, directeur général à partir de la transmission en SA en 1874 jusqu'en 1908, pouvait lui aussi apparaître comme un deuxième fondateur, après les anciens gérants de la SCA. Il a pu faire nommer l'un de ses deux gendres, Jehan, comte de Saint-Genys, administrateur dès 1898 ; il le reste jusqu'à son décès en 1944. Léon Molinos, président de 1900 à 1914, a permis lui aussi en 1907 la désignation de son gendre, le comte André Walewski, « dont les connaissances des affaires et les relations en France et à l'étranger nous apporteront un précieux concours<sup>204</sup> » ; celui-ci est même remplacé, en 1940, par son propre fils, le comte Antoine. Le fils de Florent Guillain, Armand, est entré au conseil dès 1912, alors que son père n'était encore que vice-président, au titre d'administrateur délégué d'une filiale, la Société minière d'Anderny-Chevillon. Théodore Laurent, directeur général en 1911, président délégué en 1927, a fait nommer en 1930 son fils aîné Jacques (1891-1983), administrateur délégué de la société partenaire des Aciéries de Rombas, au conseil d'administration. En 1953, lorsque son père se retire enfin de son poste de PDG, quelques mois avant sa mort, Jacques aurait été l'un des trois successeurs possibles. D'après le directeur Henri Malcor, « pour des raisons que j'ignore et que j'ai toujours ignorées, M. Laurent père ne tenait pas à ce que son fils soit président après lui de Marine. Pourquoi, je ne sais pas mais ce fut très net. Y réfléchissant, la raison est peut-être celle-ci. Jacques Laurent était au plus mal avec les dirigeants de Pont-à-Mousson [co-actionnaire de Rombas devenue Sidélor, dont il est président], qui avaient d'ailleurs quelques raisons de se plaindre de lui. Je pense que la bonne collaboration de Marine et de Pont, indispensable pour Marine qui avait tant de filiales communes avec Pont, n'aurait pas subsisté longtemps si Jacques Laurent en avait pris la présidence et je suis certain que son père s'en doutait<sup>205</sup>. » Dans ses mémoires, le dirigeant de Pont-à-Mousson Roger Martin évoque « la guérilla qui fait rage » entre le président et directeur général de Sidélor, l'ancien directeur de la Sidérurgie au ministère de la Production industrielle, Robert Baboin<sup>206</sup>. Il laisse aussi entendre que Jacques Laurent,

---

<sup>203</sup> D'après M. Paul (Pont-à-Mousson) – lui-même bénéficiaire d'un tel héritage – qui tiendrait ce souhait pour une « pure folie », cit. par *ibid.*

<sup>204</sup> Rapport pour l'AG du 14 octobre 1907, Marine-Homécourt, ACL, DEEF 41305.

<sup>205</sup> Entretien avec Henri Malcor, Philippe MIOCHE, Jacques ROUX, *Henri Malcor. Un héritier des maîtres de forges*, Paris, CNRS, 1988, p. 39.

<sup>206</sup> Roger MARTIN, *Patron de droit divin...*, Paris, Gallimard, 1984.

« qu'on disait léger<sup>207</sup> », n'aurait pas une grande autorité, se laissant marginaliser par son rival. Il est possible que Théodore ait considéré avec lucidité que son fils n'avait pas l'envergure pour le poste de PDG du groupe. Toujours est-il que l'intéressé doit se contenter de la vice-présidence. À la mort du patriarche, son autre fils engagé dans les affaires – les deux autres survivants de la Grande Guerre sont prêtre et chirurgien... –, Daniel (né en 1893), PDG de l'entreprise sidérurgique Redange-Dilling dans laquelle à la fois Marine et Pont-à-Mousson détenaient également une participation, rejoint son frère au conseil : « c'était un hommage à la mémoire de son père, voulu par Lefol » [Jacques Lefol, son successeur comme PDG]<sup>208</sup>. Dans une entreprise au capital dispersé dans laquelle aucun actionnaire ne s'impose, les administrateurs et dirigeants en place sont les mieux placés pour servir leurs proches avec des postes sans grand enjeu de pouvoir. Les exigences sont en revanche plus grandes pour les postes de premier plan.

Chez AFC, le président Jacques Level engage un processus analogue en faisant attribuer en 1938 à son fils Philippe le titre de directeur, en charge des « affaires extérieures ». En avril 1940, celui-ci devient, un an après la mort accidentelle de son père, un temps administrateur, mais doit comme avant-dernier nommé se retirer dès la fin de l'année, la loi du 16 novembre 1940 limitant à 12 le nombre de sièges au conseil. En 1941, il s'est engagé dans la Royal Air Force et, en 1946, « après cette longue absence au cours de laquelle il a été nécessaire d'aménager l'organisation des cadres supérieurs, [il] a reconnu préférable de rechercher une nouvelle activité en dehors de la Compagnie, il est à la veille de prendre la présidence d'une importante société marocaine de transports aériens<sup>209</sup>. » Mais l'entreprise lui fait un sort enviable : « il recevrait annuellement, sa vie durant, tant à titre d'indemnité de départ qu'à titre de retraite, une certaine participation ne pouvant être inférieure à 200 000 F par an ».

À Saint-Gobain, le poste de directeur général des affaires commerciales des produits chimiques a été occupé pendant trois générations par une même famille : Ennemond Mayoussier, venu de l'entreprise chimique absorbée Perret-Ollivier, avait exercé cette fonction le premier avant de la céder à son fils Félix, lequel le transmet ensuite en 1921 au petit-fils Henry. Ce dernier prend en 1935 à 54 ans une retraite très anticipée ; la réforme qui regroupe, comme pour la branche glaciers, les activités industrielles et commerciales de la

---

<sup>207</sup> *Ibid.*, p. 144.

<sup>208</sup> Entretien avec Henri Malcor, MIOCHE, ROUX, *op. cit.*, p. 69.

<sup>209</sup> PV du CA d'AFC, 21 octobre 1946, Archives Pechiney, 072-13-29964.

chimie en une seule direction générale met un terme à cette étonnante appropriation familiale d'une position dirigeante.

On retrouve un phénomène un peu semblable chez Lafarge où le poste de responsable des activités méridionales et des exportations est confié au seul cogérant non-membre de la famille fondatrice du temps de la SCA (Paul Daher), puis, après 1919, à son fils Charles, administrateur délégué puis (en 1941) directeur général adjoint. À l'échelle de deux générations, cette famille de négociants et d'armateurs marseillais d'origine syrienne<sup>210</sup> s'attribue cette fonction particulière.

À l'Alsacienne, les descendants de deux présidents successifs font, sans entrer au conseil d'administration, des carrières de cadre dirigeant : le fils aîné d'Émile Dollfus, ancien directeur général de l'usine de Mulhouse devenu après sa retraite président en 1932, occupe la même fonction que son père de 1945 à 1963 ; Jean Bommelaer est adjoint au secrétaire général (1945) puis secrétaire général (1953) aux côtés de son père Arthur.

Chez Kuhlmann, Alain Duchemin devient directeur de la publicité en 1937, alors que son père René-Paul est président. Le départ de son père à la Libération semble l'avoir amené à quitter le groupe pour fonder sa propre agence. Comme pour Ph. Level, la réussite de l'héritier manager est souvent liée à la seule personne de son père, dans la mesure où elle ne repose pas sur un contrôle du capital. D'autres s'en sortent mieux. Le gendre de Marcel Bô, Alain Hubert (né en 1920), qui avait commencé sa carrière dans la branche textiles artificiels du groupe Gillet (CTA), associée de longue date à Rhône-Poulenc dans Rhodiaceta et absorbée en 1961, a bénéficié en 1962, alors que son beau-père était PDG de Rhône-Poulenc, d'une promotion comme directeur à la direction générale du groupe. Le retrait de M. Bô en 1963 et son décès en 1968 ne l'ont pas empêché d'être nommé directeur général adjoint et d'y rester, malgré les turbulences au sommet, jusqu'en 1981. Dans le même sens, Jean François (né en 1928) n'était que secrétaire général d'une filiale marocaine, les Ciments artificiels de Meknès, lorsque son père Alfred François (1883-1970) a achevé son mandat de président de Lafarge en 1959. Sa promotion au sommet du groupe, comme administrateur-directeur général exécutif (1971) puis vice-PDG (1974) intervient après la mort de son père. Le coup de pouce paternel joue probablement à l'embauche et dans les premières étapes de la carrière ; il faut d'autres ressources pour s'imposer ensuite durablement.

---

<sup>210</sup> Sur la famille Daher, voir Léon DUBOIS, *Lafarge-Coppée. 150 ans d'industrie. Une mémoire pour demain*, Paris, Belfond, 1988, p. 26-27. Voir également Pierre-Paul ZALIO, *Grandes Familles de Marseille au XX<sup>e</sup> siècle. Enquête sur l'identité économique d'un territoire portuaire*, Paris, Belin, 1999, qui évoque à plusieurs reprises, sans donner de détails, cette « famille d'armateurs ».

Le phénomène prend un caractère plus récurrent chez Pont-à-Mousson où, dans les lignées des dynasties de propriétaires constituées par les managers Rogé puis Cavallier, la tradition veut qu'on fasse carrière de père en fils<sup>211</sup>. Le père d'André Grandpierre, PDG « manager » dans les années 1950, était directeur commercial de PAM et à ce titre dès 1925 associé au capital du holding financier Filor (avec 6 actions sur 1 000, son fils jeune ingénieur en acquérant déjà une à l'époque). Le fils unique d'André, Maurice, fait à son tour une carrière de cadre dirigeant chez PAM ; en 1969, alors patron de la filiale allemande<sup>212</sup> avant d'accéder à la direction du centre de recherche, il est nommé au conseil d'administration aux côtés de son père encore président d'honneur. Dans les années 1960, alors que Léon Songeur, ancien directeur financier, est devenu administrateur, son fils William est directeur administratif. Le fils de François de Villepin (ancien délégué général à Paris nommé administrateur en 1959), Xavier (futur sénateur et père du dernier premier ministre de Jacques Chirac), fait lui aussi une carrière de cadre dirigeant, notamment comme responsable de filiales étrangères. Même Émile Thomas, entré comme apprenti à 12 ans et devenu directeur commercial puis administrateur, peut, sans rien avoir d'un héritier, être, à sa mort après 66 années d'activité pour l'entreprise, associé à deux générations antérieures d'« excellents ouvriers de Pont-à-Mousson<sup>213</sup> ». L'entreprise fonctionne donc dans toutes ses dimensions comme une entreprise familiale, jusqu'à ce que la réussite de Roger Martin, ingénieur du corps des mines parachuté en Lorraine (cf. chapitre V), remette en cause cette tradition.

L'héritage managérial est plus précaire que dans les familles propriétaires : il est très lié au pouvoir personnel de celui qui transmet, il ne se reporte pas facilement sur un autre héritier si le premier est défaillant et il s'effectue souvent à un rang inférieur. Il ne présente pas le caractère quasi incontournable de l'héritage capitalistique. Il s'agit plus d'assurer un débouché professionnel (poste de cadre salarié) ou symbolique (mandat d'administrateur) à ses descendants que de transmettre véritablement le pouvoir. Mais le phénomène est quantitativement non négligeable, bien supérieur à la probabilité de réussite d'un ingénieur *lambda* par exemple. À l'évidence, un recrutement managérial n'impose pas une logique strictement méritocratique. D'autres grands managers du début du XX<sup>e</sup> siècle – Léopold Pralon (Denain-Anzin), François Villain (Nord-Est), Léon Lévy (Châtillon), Georges Vésier (Compagnie française des métaux), etc. – constituent certes des contre-exemples. Mais les

---

<sup>211</sup> THIEBAUT, *op. cit.*

<sup>212</sup> Sur l'importance de la filiale allemande de Pont-à-Mousson, voir Jean-François ECK, *Les Entreprises françaises face à l'Allemagne de 1945 à la fin des années 1960*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2003.



informations manquent pour savoir si la question se posait véritablement pour leur descendance. Ainsi, dans le cas de L. Lévy, son fils unique était tombé à Verdun et les alliances de ses trois filles ne sont pas connues. De manière générale à l'époque, de nombreux témoignages indiquent la fréquence du phénomène de placement des enfants et des proches en général dans l'entreprise que même un manager a donc tendance à s'approprier personnellement. La pratique semble devenue, sous réserve d'un inventaire précis, beaucoup moins fréquente aujourd'hui où elle serait perçue comme illégitime : tout se passe comme si les managers actuels avaient gagné en salaires et en primes (stock-options) individuels ce qu'ils avaient perdu en avantages familiaux.

Si l'on intègre tous ces « néo-fondateurs », la survivance dynastique apparaît comme un phénomène encore plus important, si ce n'est à la direction de l'entreprise, au moins au conseil d'administration (cf. tableau II-1). Presque toutes les entreprises (17 sur 21) sont alors concernées d'une manière ou d'une autre au cours de la période étudiée, et certaines jusqu'à aujourd'hui.

---

<sup>213</sup> RA exercice 1956, AG du 21 mai 1957, Compagnie de PAM, ACL, DEEF 64819/1.

Tableau II-1 : Fondateur(s), « néo-fondateur(s) » et survivances familiales à la direction générale et au CA

Entreprises	Création	Fondateur(s) ou « néo-fondateur(s) » dirigeant(s)	Années héritiers DG <sup>214</sup>	Années héritiers présidents CA	Dernière année héritier au CA
AC/AFC/Pechiney	1855	1) 1855-1877 (Henry Merle) 2) 1877-1906 (A. Pechiney)	/	1887-1918 (Émile Guimet) 1940-1958 (René Piaton)	1982 (Roux de Bézieux)
Alsacienne	1826	1826-1872 (André Koechlin)	/	/	(1966) (J.P. Mallet)
CFM	1892	/	/	/	/
CGE	1898	1898-1938 (Pierre Azaria)	/	/	1965 (gendre Azaria)
Châtillon	1843	1) 1843-1862 (cogérants) 2) 1857-1876 (Hugues-I. Darcy)	/	1887-1953 (Darcy/Germain) 1956-1964 (Darcy)	(1966) (Darcy)
Denain-Anzin/Usinor	1849	1849-1863 (Léon Talabot)	/	1863-1935 1938-(1948) (de Nervo)	(1966) (de Nervo)
Kuhlmann	1825	1825-1881 (Frédéric K.)	1915-1920	1897-1929	1982 (Lamy)
Lafarge	1833	1833-1884 (frères Pavin de L.)	1865-1947	/	(2008)
Longwy/Lorraine-Escaut	1880	1) 1880-1888 (cofondateurs) 2) 1888-1933 (A. Dreux)	1919-1923 (E.Dreux) 1933-1940 (Raty/Labbé)	1940-1966 (Raty/Labbé)	(1966) (Raty-Labbé)
Marine	1854	1) 1854-1874 (cogérants) 2) 1874-1908 (A. de Montgolfier)	/	/	1898-1944 (gendre Montgolfier)
Michelin	1832	1) 1832-1864 (Barbier/Daubrée) 2) 1889-1940 (Édouard Michelin)	1864-1868 (Ernest Daubrée) 1928-(2008) (Michelin)	/	(2008)
Nord-Est	1881	/	/	/	/
Peugeot	1896	1896-1910 (Armand P.)	1910-1964	1972-(2008) (CS)	(2008)
PAM	1856	1) 1859-1900 (Xavier Rogé) 2) 1899-1926 (Camille Cavallier)	1917-1963 (Cavallier)	/	1982 (famille Rogé)

<sup>214</sup> Administrateurs délégués, directeurs généraux, PDG de SA et gérants de SCA.

Rhône/Rhône-Poulenc	1895	1895-1905 (cofondateurs)	/	/	1942 (Poulenc)
Saint-Gobain	1702	/	/	-1969	1982 (Langlois)
Schneider	1836	1836-1875	1867-1966	/	1978
Thomson	1893	/	/	/	/
TLH	1883	1883-1901 (Lazare Weiller)	/	/	/
Ugine	1889	1889-1940 (cofondateurs)	/	/	1974 (Jean Gall)
De Wendel	(1704) /1802	1802-1825 (François de W.)	1825-1978	/	1978

### **L'importance des dynasties familiales n'exclut pas les managers : un partage des fonctions dirigeantes avec les héritiers à géométrie variable**

Les phénomènes d'héritage ont donc une diversité et une ampleur considérables, bien au-delà des seules entreprises familiales *stricto sensu*. Sous leurs diverses formes, ils sont à l'origine de 29 % (56 sur 194) des recrutements de dirigeants (présidents, administrateurs délégués, PDG, directeurs généraux) dans les vingt-et-un groupes étudiés, dont l'ancienneté, la taille et l'activité (prédominance d'une industrie lourde fortement capitalistique) ne prédisposaient pourtant guère à cela. Le niveau semble plus élevé que dans l'étude de M. Lévy-Leboyer, qui ne relevait que 14,0 % des dirigeants issus d'une « transmission au sein d'une entreprise familiale (ou du moins d'une participation financière substantielle) » ; le pourcentage passait de 17,6 % dans l'entre-deux-guerres à 10,6 % en 1959-1973, ce qui correspondrait curieusement à un retour au niveau de 1912<sup>215</sup>. Mais la définition de la transmission apparaît plus restrictive chez Lévy-Leboyer, dans la mesure où elle est nécessairement associée à une participation « substantielle » au capital. Avec la sous-catégorie « père déjà dirigeant de la société » (6,7 %) qu'il distingue par ailleurs, on se rapproche un peu plus de nos 29 %, la transmission dirigeante par le beau-père n'étant pas intégrée. En revanche, l'ensemble de la catégorie additionnelle « aides indirectes avec les appuis multiformes de la famille ou de la belle-famille » qui atteindrait 38,6 % de l'ensemble – avec là un fort déclin de 56,5 % en 1912 à 27,5 % dans la période récente – apparaît, elle, trop large ; elle mélange transmission dans l'entreprise dirigée et reproduction globale dans la

<sup>215</sup> LÉVY-LEBOYER, « Le patronat... », art. cit., p. 145.

classe dirigeante, associant, outre le père dirigeant de la société, « les relations d'affaires [non explicitées] » (16,5 %) et les « aides variées des membres des familles et belles-familles » (15,4 %).

En tout, ce sont 13 entreprises sur 21 dans notre corpus qui sont concernées d'une manière ou d'une autre par la transmission familiale de fonctions dirigeantes (cf. tableau II-2), et cela sans même intégrer l'ensemble des administrateurs qui en impliqueraient un plus grand nombre encore. L'ampleur est certes très variable. Deux entreprises le sont de manière réduite (AFC, Alsacienne), mais elles sont dix à l'être pour d'un tiers des titulaires, cinq (Lafarge, Michelin, Pont-à-Mousson, Schneider et de Wendel) à l'être pour plus de la moitié, dont la dernière de manière exclusive. Il n'existe pas non plus de tendance nette au déclin dans le temps : on passe bien de 11 entreprises concernées en 1920 à 8 en 1960, mais la baisse amorcée en 1930 (9) ne s'est pas confirmée en 1940 (12) et 1950 (11).

Tableau II-2 : Présence d'héritiers parmi les dirigeants des entreprises, 1914-1965

Entreprises	Héritiers	Période(s) concernée(s)	Non-héritiers	Total
AC/AFC/Pechiney	2	(1914)-1918 1940-1958	8	10
Alsacienne	1	1932-1945	7	8
CFM	0	/	5	5
CGE	0	/	13	13
Châtillon	3	(1914)-1953 1956-1964	7	10
Denain-Anzin/Usinor	3	(1914)-1935 1938-(1948)	4	7
Kuhlmann	3	(1914)-1929	6	9
Lafarge	6	(1914)-1957	4	10
Longwy/Lorraine-Escaut	5	1919-1923 1933-1966	5	10
Marine	0	/	8	8
Michelin	5	(1914)-(1966)	1	6
Nord-Est	0	/	9	9
Peugeot	4	(1914)-1964	5	9
PAM	5	1917-1963	2	7
Rhône/Rhône-Poulenc	0	/	10	10
Saint-Gobain	8	(1914)-(1966)	12	20
Schneider	5	(1914)-(1966)	4	9
Thomson	0	/	12	12
TLH	0	/	6	6
Ugine	0	/	9	9
De Wendel	6	(1914)-(1966)	0	6
Total	56		138	194

Il n'en reste pas moins que le facteur familial est loin d'expliquer tous les recrutements dirigeants. Le XX<sup>e</sup> siècle, s'il n'est pas un temps exclusif des managers, même dans de grandes entreprises, leur laisse néanmoins une place importante. Seules les SCA Michelin et Schneider, de manière quasi exclusive pour les gérants (à l'exception d'une cogérance pour la première entre 1938 et 1950 et après 1960 pour la seconde, à côté de la veuve de Charles cogérante), ainsi que de Wendel, même après la transformation en SA en 1952, réservent pendant toute la période étudiée leurs fonctions dirigeantes à des héritiers. Et encore chez Schneider trouve-t-on, à côté du gérant, même si ce n'est pas affiché dans les documents sociaux<sup>216</sup>, à l'époque d'Eugène II un manager qui, avec le titre de directeur général (Achille Fournier jusqu'en 1921, Jules Aubrun de 1921 à 1929, André Vicaire ensuite), dirige l'ensemble des services. En revanche, son fils Charles recentralise le pouvoir à son profit après 1942<sup>217</sup>. Se défiant des hommes qui ont dirigé l'entreprise sous son père, il leur retire toute délégation de signature et divise pour mieux régner en constituant à ses côtés un comité directeur dont aucun des membres, en charge chacun d'une fonction (financière avec Albert de Boissieu, administrative avec Maurice Nicolas, industrielle avec Jean Latourte, etc.), ne peut prétendre au titre de numéro deux. Ailleurs, lorsque des héritiers sont encore des dirigeants actifs, comme administrateurs ou présidents délégués, ou après 1940 comme PDG, d'autres fonctions dirigeantes sont laissées à des managers. C'est le cas de Kuhlmann bien avant le retrait des descendants de Frédéric Kuhlmann à la présidence en 1929, de Lafarge avant le départ de Jean Waubert de Genlis de son poste de PDG en 1948 (avec, même si c'est à sa façon un héritier, l'administrateur délégué puis directeur général adjoint Charles Daher et, dès 1923, l'autre directeur général adjoint Robert Lahaye), de Peugeot avant l'abandon par Jean-Pierre Peugeot de la présidence en 1964 (avec, après d'éphémères directeur général, Alexandre Lemoine, et administrateur délégué, Lucien Rosengart, extérieurs à la famille dans les années 1920, surtout Maurice Jordan, directeur général adjoint en 1933, directeur général en 1941 avant de devenir PDG en 1964) et de Pont-à-Mousson avant même le départ des Paul-Cavallier de la présidence en 1964 (avec l'accession dès 1959 de Roger Martin à la direction générale). Ailleurs, chez Denain-Anzin, Châtillon, Longwy/Lorraine-Escaut ou Saint-Gobain, les héritiers n'exercent que des présidences non véritablement exécutives, même si certaines peuvent être influentes, la gestion effective étant assurée par des directeurs ou directeurs généraux. Chez Denain-Anzin, les Talabot-de Nervo, plus engagés dans leur

---

<sup>216</sup> Et donc difficile à établir dans la chronologie avec précision, les intéressés étant nommés de manière discrétionnaire par le gérant, sans validation par l'assemblée générale.

<sup>217</sup> De la BROISE, TORRES, *op. cit.*, p. 168-170.

véritable entreprise familiale (les Aciéries du Saut-du-Tarn), les Naud ou, avant 1914, les Kolb-Bernard s'en tiennent ainsi à la seule présidence, des administrateurs délégués (Léopold Pralon, un temps président ensuite entre 1935 et 1938 ; Henry de Nanteuil de la Norville qui serait resté probablement longtemps PDG s'il n'était décédé accidentellement dès juin 1941) puis un directeur général (René Damien) exercent la direction. Il en est à peu près de même aux Aciéries de Longwy/Lorraine-Escaut, avec les Raty ou Labbé, gérants de leurs propres affaires familiales (respectivement Hauts-fourneaux de la Saulnes et Société métallurgique de Gorcy) ; seul Paul Labbé détient pendant son bref mandat, entre 1933 et 1935, le titre de « président délégué » ; la direction générale est exercée par les managers Alexandre Dreux (qui cumule même tous les pouvoirs comme président délégué entre 1921 et 1933), Eugène Roy (administrateur directeur général en 1935 et vice-PDG en 1947), Pierre Epron (1949-1962) puis Jean-Paul Tannery (1962-1966). Chez Châtillon-Commentry, seul Henry Darcy, malgré ses nombreuses autres fonctions, aurait, d'après son fils biographe, joué en fait un rôle plus important que ne l'indiquait son titre de président : « Dans les trois sociétés qu'il présida, il joua un rôle très actif et très personnel, plus particulièrement à Châtillon-Commentry. [...] Il se fit donner par son conseil une délégation de pouvoirs totale qu'il rétrocéda en bonne part, non pas à un administrateur délégué qui est un collègue, mais à un directeur général choisi par lui, qui est un subordonné<sup>218</sup>. » Assisté par un comité de direction constitué avec deux autres administrateurs, « il se réservait toutes les questions qui n'étaient pas d'ordre technique, notamment celles relatives aux finances, aux marchés et au personnel : aucune décision importante prise sans son accord ». Un ordre de service adopté par le conseil d'administration en 1891 prévoyait effectivement que :

*art. 1<sup>er</sup> : Le directeur exerce la direction des services techniques et commerciaux de la société, sous l'autorité du CA et de ceux de ses membres spécialement délégués à cet effet.*

*art. 2 : Le président assure l'exécution des décisions du conseil et contrôle la marche des affaires au moyen du compte que lui rend le directeur, des tournées dans les usines, de la lecture des correspondances, des inventaires états de situation et tous autres documents dont il juge à propos de demander communication ou de prescrire l'établissement, et généralement par tous les moyens qu'il jugera utiles pour l'accomplissement de la présente délégation<sup>219</sup>.*

De manière symbolique, il est révélateur que, comme ne l'indique pas Paul Darcy, Léon Lévy, « directeur de la Compagnie » depuis 1891, n'a obtenu formellement le titre de « directeur général » qu'à la fin de sa carrière, en 1920, à 69 ans : « Sur la proposition de M.

---

<sup>218</sup> DARCY, *op. cit.*, p. 50-51.

<sup>219</sup> PV du CA, Châtillon-Commentry, 13 mars 1891, ANMT, 175 AQ 13, livre 4.

le président, le conseil décide que Léon Lévy portera désormais le titre de directeur général correspondant aux fonctions qu'il a toujours remplies. » Le titre de directeur général est conservé ensuite par les différents successeurs de L. Lévy, les présidents après Darcy (Georges Brincard, Jacques Aguilhon et Pierre Masquelier) ne jouant probablement pas un rôle aussi actif.

À Saint-Gobain, un président comme Alphonse Gérard, démissionnaire à la fin de 1930, serait resté, selon l'historien Jean-Pierre Daviet, « prisonnier d'une définition restrictive de [sa fonction] : il préside les séances du conseil d'administration et de l'assemblée générale, mais ne se considère pas comme l'animateur principal responsable de la gestion : il ne faut donc pas lui attribuer la paternité exclusive des politiques suivies dans les années 1920<sup>220</sup>. » Le poids des directeurs salariés serait alors différent selon les branches : « Le directeur général des glacières suit une ligne politique bien définie, et en pratique, sous la responsabilité supérieure du conseil, joue le rôle d'animateur principal de la gestion, avec beaucoup d'autorité et une grande liberté de manœuvre. Mais pour la chimie [divisée jusqu'en 1935 entre deux directeurs généraux des affaires industrielles et commerciales], le rôle d'animation s'exerce beaucoup plus directement à l'échelon du conseil d'administration, plusieurs membres de celui-ci s'intéressant tout particulièrement à l'évolution générale de l'industrie chimique<sup>221</sup>. » Avant même l'adoption de la loi de 1940, un changement majeur intervient avec l'élection en 1936 à la présidence de Pierre Hély d'Oissel, héritier de trois générations d'administrateurs mais aussi industriel déjà expérimenté dans d'autres fonctions extérieures à 49 ans, qui remplace Pierre Roederer, âgé de 80 ans. En décembre 1937, il est précisé que « le conseil d'administration charge son président en sa qualité de président du comité de direction de l'étude et de la préparation de toutes les questions qui intéressent la gestion de la Compagnie et doivent être soumises aux délibérations du comité de direction et du conseil d'administration<sup>222</sup>. » Cette « véritable prise de pouvoir » marquerait « une coupure fondamentale dans l'histoire de la Compagnie » : « pour la première fois, un président de Saint-Gobain consacre toutes ses journées à la tâche présidentielle. [...] tout en étant un homme d'une caste, il a voulu être un dirigeant professionnel, le “ primus inter pares “ de la technostructure de l'entreprise, et se faire accepter comme tel dans un travail d'équipe<sup>223</sup>. » Il est donc logique que, en décembre 1940, le président se réserve en application de la nouvelle

---

<sup>220</sup> DAVIET, *op. cit.*, p. 651.

<sup>221</sup> *Ibid.*, p. 652

<sup>222</sup> PV du CA, Saint-Gobain, 16 décembre 1937, ASG, 2 B 28.



législation la direction générale pour lui-même. Son successeur en 1952, Arnaud de Vogüé, nomme en revanche un directeur général à ses côtés, « qui reçoit les mêmes pouvoirs que ceux délégués par le conseil d'administration [au président]<sup>224</sup>. Mais cet autre multihéritier, qui semble avoir abandonné ses anciennes activités coloniales, n'est sûrement pas loin non plus d'être un patron à plein temps de Saint-Gobain.

Dans les autres entreprises, les héritiers ne sont que de simples administrateurs, sans nécessairement s'appuyer sur de gros portefeuilles d'actions ; ils sont loin d'occuper tous les postes et il se trouve même plusieurs entreprises où ils sont complètement (Thomson, TLH, Compagnie française des métaux, Rhône-Poulenc) ou largement (Nord-Est, Marine, CGE, Ugine) absents. Même si la dispersion du capital incite souvent, faute d'autres prétendants susceptibles de s'imposer, à la reproduction de l'existant, il existe aussi d'autres filières concurrentes (cf. chapitre suivant).

Pour ce qui est du développement des entreprises, rien ne permet d'affirmer qu'un contrôle familial aurait joué un rôle négatif. Chez Kuhlmann à partir de 1914, chez Peugeot dans les années 1920 ou chez Lafarge après la Seconde Guerre mondiale, les propriétaires ou héritiers aux commandes n'ont pas hésité à multiplier des augmentations de capital massives qui ont, avec des émissions en numéraire très importantes en particulier dans le premier cas, nécessairement affaibli leur participation, sans pour autant affecter leur représentation dominante au conseil. Chez Schneider, le statut de SCA a permis d'accroître fortement le capital sans affaiblir la position de gérants très protégés. Chez Michelin ou de Wendel, le capital a été peu augmenté, mais surtout dans le premier cas, cette politique financière prudente n'a à l'évidence en rien affecté la croissance de l'entreprise dans sa branche, à l'échelle non seulement française mais mondiale. Ailleurs, comme Denain-Anzin, Châtillon-Commentry ou Saint-Gobain, la survivance dynastique à la présidence s'est faite en l'absence de contrôle du capital. Ce n'était donc pas un argument pour restreindre les appels de fonds. De toute façon, même dans des entreprises au capital dispersé, l'appel aux marchés financiers n'est jamais permanent. Rare avant la Première Guerre mondiale, il ne s'est répandu que dans les années 1920, avant de s'interrompre complètement pendant les années 1930, et de ne reprendre véritablement que dans l'après-guerre, et encore en complément de nombreuses augmentations sur réserves. Le calendrier et l'importance des appels aux actionnaires ne sont pas très différents selon que le contrôle soit familial ou pas.

---

<sup>223</sup> DAVIET, *op. cit.*, p. 654-655. Voir également son article « Stratégie et structure chez Saint-Gobain : un modèle français dans les années 1930 ? », *Entreprises et histoire*, n° 1, avril 1992, p. 42-60.

<sup>224</sup> PV du CA, Saint-Gobain, 5 juin 1952, ASG, 2 B 34.

A l'inverse, rien ne permet cependant, à travers les exemples étudiés, d'aller plus loin et d'affirmer une supériorité du capitalisme familial, même si les succès de Peugeot dans l'automobile et surtout de Michelin dans le pneumatique par exemple sont spectaculaires. Il est difficile d'isoler la seule variable « contrôle familial » parmi l'ensemble des facteurs qui peuvent expliquer la réussite d'une entreprise. Les logiques économiques globales l'emportent souvent. De Wendel (devenue Sacilor) a connu le même sort qu'Usinor en 1978, avec la reprise en main par l'État, dans le contexte d'une crise générale de la sidérurgie française. Tout juste peut donc affirmer que le contrôle familial n'est pas un handicap pour une entreprise. Les nombreux auteurs qui se sont posés la question dans différents pays n'ont guère pu, en l'absence de parti pris, aller bien au-delà dans leur démonstration<sup>225</sup>.

### **Au-delà d'un corpus restreint : l'importance de l'héritage familial dans les principales branches économiques**

L'étude menée dans ce chapitre sur l'importance du phénomène de l'héritage familial dans la dévolution des fonctions dirigeantes n'a porté que sur la vingtaine de grands groupes industriels du corpus général, concentrés pour la plupart dans l'industrie lourde. Qu'en est-il plus largement dans les autres branches industrielles, et au-delà dans l'ensemble des secteurs économiques ? Dans le vaste univers des PME, il est évident que le capitalisme familial, ou du moins personnel ou pluripersonnel lorsque la première génération du ou des fondateurs / ou du ou des repreneurs est encore aux commandes, occupe une place hégémonique. Mais qu'en est-il des autres grandes entreprises ?

La difficulté est de repérer l'étendue et l'importance des entreprises familiales qui, au moins lorsque le capital est fermé, ne font pas l'objet d'une grande publicité. Comme le montre l'historien britannique Leslie Hannah dans une récente et stimulante étude comparative en 1900, le montant dans les différentes branches des capitalisations boursières constitue un important indicateur par défaut : là où elles sont élevées, comme dans les chemins de fer et dans le secteur financier en France à cette époque, la part des entreprises à capital familial fermé est supposée d'autant plus faibles et vice-versa<sup>226</sup>.

Un autre indicateur par défaut plus accessible, année par année, est celui des inscriptions des entreprises dans les annuaires des sociétés, qui correspond plus ou moins à leur présence sur le marché boursier. Celles qui y sont mentionnées sont donc supposées ne

---

<sup>225</sup> Pour une synthèse de ces travaux, voir COLLI, *op. cit.*, p. 10-11.

<sup>226</sup> Leslie HANNAH, « The 'Divorce' of ownership from control from 1900 onwards: Re-calibrating imagined global trends », *Business History*, vol. 49, juillet 2007, n° 4, p. 404-438.

pas être sous contrôle familial exclusif. À l'inverse, celles qui n'y figurent pas sont susceptibles de l'être. Un dépouillement à intervalles réguliers d'une dizaine d'années de l'*Annuaire Chaix. Les principales sociétés par actions* dans la période étudiée montre ainsi que les différentes branches industrielles y sont très inégalement représentées (cf. tableau II-3), surtout dans les premières décennies. L'éditeur n'indique pas explicitement son critère de choix des « principales sociétés par actions », mais il s'agit à l'évidence de celles qui, sans être nécessairement cotées en bourse, ont des « titres en circulation » au moins en vente auprès de courtiers et qui publient des informations sur leurs organes dirigeants et leurs résultats généralement sous la forme d'un rapport annuel. Si l'on y trouve aussi des entreprises au capital majoritairement familial – ou (multi)-personnel –, l'ensemble des grandes entreprises qui ne le sont pas ou peu ont vocation à y être, sauf les cas particuliers d'entreprises publiques, mutualistes ou coopératives, ou encore de filiales ou cofiliales exclusives de groupes français et étrangers. Des branches comme la sidérurgie, la métallurgie, la construction mécanique et surtout électrique ou la chimie sont bien représentées dans l'annuaire dès le début du XX<sup>e</sup> siècle. Or, on a vu l'importance que pouvait avoir le facteur de l'héritage familial dans la grande industrie lourde. Ce facteur est donc *a fortiori* d'autant plus marquant dans les branches très peu représentées comme le textile, le cuir, la papeterie, le BTP, à un degré moindre l'agroalimentaire, même parmi les plus grandes entreprises de la branche, d'autant plus que ces branches ne sont pas aussi concentrées et ne comptent pas de groupes industriels de la taille de ceux étudiés dans l'industrie lourde. La représentation de l'industrie automobile et aéronautique dans l'annuaire est également longtemps très faible, mais on est là en présence d'industries jeunes qui peuvent encore se trouver sous le contrôle personnel de leur(s) fondateur(s), l'industrie aéronautique faisant par ailleurs l'objet de plus d'une nationalisation précoce en deux temps, 1936 (constructeurs) et 1945 (moteurs).

Tableau II-3 : Présence des branches industrielles dans l'*Annuaire Chaix* selon les éditions

Branches industrielles	1906	1918	1928	1938	1948	1958	1968
Sidérurgie	12	10	12	14	17	21	15
Métallurgie	4	9	20	16	27	30	22
Construction mécanique	9	9	14	17	41	56	37
Construction automobile	1	1	1	0	7	5	3
Construction navale	6	8	7	8	8	10	7
Construction aéronautique	0	1	1	0	3	3	1
Construction électrique	9	6	14	19	25	27	21
Chimie	7	9	15	18	31	36	22
Verre	3	3	2	3	5	4	2
Papeterie	0	1	2	0	4	8	7
Matériaux	4	3	3	4	8	8	8
BTP	0	1	11	9	16	23	17
Textile	2	3	4	0	6	9	6
Agroalimentaire	6	7	11	9	24	28	25
Divers	2	1	0	1	7	8	10
Total industrie	65	72	117	118	229	276	203

### *Une forte survivance familiale dans la sidérurgie*

Même dans les branches de l'industrie lourde, les entreprises familiales ne s'arrêtent pas aux cas étudiés précédemment. Dans la sidérurgie, si Pont-à-Mousson ou de Wendel n'apparaissent que tardivement dans l'*Annuaire Chaix* (respectivement en 1948 et 1958), on a vu que d'autres entreprises qui y figurent dès 1906, comme Schneider, à un degré moindre Châtillon-Commentry et Denain-Anzin, ou Longwy dès 1928, restent sous influence familiale plus ou moins forte. En 1906, on relève aussi la présence des petits Hauts-fourneaux, forges et aciéries du Saut-du-Tarn (233 salariés en 1942<sup>227</sup>) qui restent durablement sous le contrôle de la famille Talabot-de Nervo, également actionnaire et dirigeante de Denain-Anzin. La Société

---

<sup>227</sup> Tous ces chiffres sont, en l'absence d'indication contraire, issus de la base de données constituée au LARHRA à partir d'un dépouillement général du fichier des établissements de l'Office central de répartition des produits industriels (OCRPI), qui comporte des indications sur les effectifs des établissements (et parfois de l'ensemble d'une entreprise) de 1942 à 1949 au plus tard ; AN, F12 9422 à 9548. Lorsque l'effectif total de l'entreprise n'était pas indiqué, les données pour les différents établissements ont été additionnées, en essayant dans la mesure du possible de les prendre à une date identique ou voisine. La période 1942-1944 est la mieux renseignée, avec l'inconvénient qu'elle correspond, avec notamment l'absence des prisonniers et des travailleurs partis en Allemagne, à des effectifs plus faibles. Par ailleurs, les départements d'Alsace-Moselle, annexés de fait à cette époque, ne sont intégrés, eux, qu'après la Libération.

métallurgique de Normandie, qui apparaît en 1928 dans l'*Annuaire Chaix*, est indirectement, en tant que filiale du groupe Schneider, une entreprise sous contrôle familial, de même plus tard que les Forges et ateliers du Creusot ou la Société métallurgique de Knutange (en 1958). Des entreprises importantes restent durablement absentes de l'*Annuaire Chaix* du fait de leur capital plutôt fermé. Les Hauts-fourneaux, forges et aciéries de Pompey (2 416 salariés dans cette usine de Meurthe-et-Moselle en 1945), qui n'y apparaissent qu'en 1948, sont sous le contrôle de la famille Fould jusqu'à la fin des années 1950. Alfonse Fould (1850-1913) avait récupéré l'ensemble des parts de son beau-père Myrtil Dupont, fondateur en 1870. Le capital est à la génération suivante partagé entre les 4 enfants d'Alfonse, ses trois fils devenant administrateurs délégués<sup>228</sup>. Jusqu'en 1914, le conseil d'administration est centré sur la famille ; il s'élargit après la guerre, les Fould conservant longtemps les postes clefs. L'aîné, René (1875-1961), reste longtemps PDG, avant d'être remplacé par son fils unique Émile (1902-1957), dont le décès prématuré interrompt la dynastie familiale à la présidence. D'autres descendants continuent ensuite de siéger au conseil d'administration.

La Société métallurgique de Senelle-Maubeuge (2 947 salariés en 1943) n'apparaît dans l'*Annuaire Chaix* qu'en 1958, après qu'elle a apporté en 1953 ses actifs industriels à Lorraine-Escaut et qu'elle n'est plus qu'un holding financier. Elle est longtemps restée sous l'influence de la famille actionnaire d'Huart, dont la société D'Huart Frères avait apporté son usine à la nouvelle société en 1883. Les deux frères avaient été administrateurs délégués à la fondation puis successivement président de 1905 à 1912<sup>229</sup>. Si, à la suite d'une scission au sein du clan familial, leur influence décline ensuite, ils restent présent au conseil d'administration jusqu'en 1952 avec Charles d'Huart, vice-président. Et c'est une autre dynastie familiale qui les a suppléés dans le rôle d'actionnaire dominant, les de Wendel<sup>230</sup>. De même, les plus petits Hauts-fourneaux de Saulnes Jean Raty & C<sup>ie</sup> (582 salariés en 1943) apparaissent dans l'*Annuaire Chaix* en 1958 alors qu'ils sont toujours sous le contrôle, en 4<sup>e</sup> génération (avec Jean décédé en 1958) puis en 5<sup>e</sup>, de la famille fondatrice Raty, par ailleurs influente aux Aciéries de Longwy.

D'autres entreprises sidérurgiques n'apparaissent jamais dans l'*Annuaire Chaix*. C'est le cas de la petite Société métallurgique de Gorcy (320 salariés en trois établissements en 1942), sous le contrôle de la famille Labbé également influente aux Aciéries de Longwy, et surtout d'Escaut & Meuse (4 416 salariés en 1943) qui appartient et est dirigée de manière

---

<sup>228</sup> MOINE, *op. cit.*, p. 127.

<sup>229</sup> *Ibid.*, p. 61.

exclusive par la famille Laveissière depuis sa fondation en 1881<sup>231</sup>. Après que l'ensemble de ses actifs industriels et commerciaux ont également été apportés à Lorraine-Escaut en 1953, dont elle hérite de 24,5 % des actions, elle subsiste comme société holding dirigée par Jacques Lenté (1890-1967, président puis PDG de 1926 à sa mort, vice-président de Lorraine-Escaut), arrière-petit-fils du fondateur Jean-François Laveissière et également marié à une arrière-petite-cousine de la même famille, puis par son fils François (né en 1916, PDG en 1967, administrateur de Lorraine-Escaut).

La Société des Acéries de Micheville (3 223 salariés à Villerupt, Meurthe-et-Moselle, en 1948) n'apparaît pas non plus dans l'*Annuaire Chaix* avant son intégration dans Sidélor en 1950 ; elle a été créée en 1872 sous la forme d'une SCS Joseph Ferry & C<sup>ie</sup>, devenue en 1875 la SCA des Hauts-fourneaux et fonderies de Micheville-Ferry, Curicque & C<sup>ie</sup> avant d'être transformée en SA en 1896. Les familles des deux cofondateurs, Joseph Ferry (1829-1896) et Jean-Émile Curicque (1832-1915), se sont réservés deux sièges au conseil d'administration<sup>232</sup>. La première est représentée par le fils, Émile (1860-1943), président délégué de 1915 à 1930 et par Paul-René Nicou (1878-1947), marié à une nièce d'Émile, qui a été recruté en 1906 et nommé directeur général en 1921, président délégué en 1930, puis PDG en 1941. Les Curicque sont représentés par le fils Camille (1867-1920), administrateur délégué jusqu'à sa mort, puis par le gendre, le colonel Alfred Henry, et par le neveu, le sénateur Albert Lebrun. S'ils n'ont plus qu'un siège lorsque ce dernier est élu président de la Haute Assemblée, les Ferry et leurs alliés gardent jusqu'à la fin une position dominante au conseil. Daniel Laurent, à la fois fils du patron de Marine – l'ensemble formant d'ailleurs avec Pont-à-Mousson l'association « MarMichPont » – et gendre d'Émile Ferry, a fait à son tour son entrée en 1930, avant de devenir directeur général en 1940. Les autres sièges sont réservés à des familles actionnaires associées de longue date. Le seul siège extérieur revient en 1905 à un représentant de Pont-à-Mousson, Camille Cavallier. L'emprise croissante de ce groupe également familial se traduit ensuite par la désignation d'un des siens, René Grandpierre, frère d'André, comme directeur général en 1934. L'intégration dans Sidélor en 1950 accentue le rapprochement avec Marine et Pont-à-Mousson, Daniel Laurent restant toutefois un temps président du nouvel ensemble et Maurice Ferry (1894-1970) membre du conseil d'administration.

---

<sup>230</sup> *Ibid.*, p. 129.

<sup>231</sup> Odette HARDY-HEMERY, « Le pouvoir dans l'entreprise : actionnaires et dirigeants dans les sociétés du Nord, 1880-1960 », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 2001-4, p. 77-101.

Parmi les sociétés présentes dès 1906 dans l'*Annuaire Chaix*, il subsiste, comme entreprises à peu près dépourvues d'influence familiale, outre Nord-Est et Marine déjà évoqués, les Aciéries et forges de Firminy (4 016 salariés en 1942 à Firminy, Loire), les Forges de Commentry, Fourchambault et Decazeville (3 468 salariés en 1943-1944), où les familles fondatrices avaient été écartées de la direction générale dès la transformation en SA en 1874. Plus tard apparaissent des entreprises issues d'usines de l'ancienne Moselle allemande, en 1928 l'Union de consommateurs de produits métallurgiques et industriels (UCPMI, 6 908 salariés en 1949) – société fondée en 1920 par association entre différentes entreprises consommatrices d'acier (Renault, Pneumatiques Dunlop, Fives-Lille, etc.) à partir des anciennes aciéries Thyssen d'Hagondange<sup>233</sup> et dirigée jusqu'en 1957 par un manager, le baron Charles Petiet<sup>234</sup> – et, en 1948, les Aciéries de Rombas (4 592 salariés en 1947, apportées à Sidélor en 1950). On trouve aussi dès 1938 une entreprise sous contrôle étranger, les Hauts-fourneaux de la Chiers (plus de 1 000 salariés<sup>235</sup>), filiale du groupe belge Ougrée-Marihaye. Toutes ces entreprises sont bien dirigées par des managers, sous réserve que ceux-ci s'autorisent parfois à transmettre leur poste à leurs descendants, sans que cela en fasse des entreprises familiales. Aux Aciéries de Firminy, on relève l'exemple ancien de la succession comme directeur d'Adolphe Hugot père et fils au début du XX<sup>e</sup> siècle ; le second (1861-1937) n'occupe le poste que jusqu'en 1910, se retirant alors à 49 ans comme simple administrateur. De même, aux Forges de Commentry, Fourchambault et Decazeville, le directeur général, le théoricien bien connu de l'organisation, Henri Fayol, installe à sa place en 1919 le gendre de son frère, Claude Muguet. Enfin, aux Aciéries de Rombas, Jacques Laurent, fils du président Théodore (et patron de Marine actionnaire), est nommé directeur général en 1940, puis président du nouveau groupe Sidélor en 1950.

Il est difficile, dans cette branche mixte, d'évaluer la réussite comparée des entreprises familiales et managériales, sachant qu'on trouve avec Denain-Anzin et Longwy notamment des situations intermédiaires. On peut juste remarquer que leur statut d'entreprises sous influence familiale ne les a pas condamnées à l'isolement, bien au contraire. Denain-Anzin s'est associée avec Nord-Est pour former Usinor en 1948, Longwy avec Escaut & Meuse

---

<sup>232</sup> MOINE, *op. cit.*, p. 127-128 et Jean-Thomas CASAROTTO, *La Société des Aciéries de Micheville. De Joseph Ferry & Cie... à la Société des Laminoirs de Villerupt*, Knutange, Fensch Vallée, 1984.

<sup>233</sup> Voir Patrick FRIDENSON, *Histoire des usines Renault. 1. Naissance de la grande entreprise 1898-1939*, t. I, Paris, Seuil, 2<sup>e</sup> éd., 1998, p. 134-136.

<sup>234</sup> Hervé DUFRESNE, Jean SAUVY, *Charles, Baron Petiet : 1879-1958 : le grand industriel, homme de pensée et d'action*, Paris, SPM, 1998.

<sup>235</sup> La somme des effectifs indiqués pour deux établissements seulement est de 936 en 1943, les données étant manquantes au moins pour les usines de Longwy (Moselle annexée) et de Blagny (Ardennes).

(famille Laveissière) et Senelle-Maubeuge (famille de Wendel) pour former Lorraine-Escout en 1943. Le même groupe de Wendel a été amené à s'engager en 1948 dans le nouveau train de laminage à large bande à chaud exploité par la Société lorraine de laminage continu (Sollac), puis en 1964 dans la création d'une nouvelle aciérie à oxygène à Gandrange (Moselle) exploitée par Sacilor, deux entreprises dans lesquelles il détient des participations importantes. En 1968, Wendel & C<sup>ie</sup> a fusionné avec Sidélor, ce qui donne au nouvel ensemble le contrôle majoritaire dans Sollac et Sacilor<sup>236</sup>. Même si les familles actionnaires n'ont pas joué un rôle moteur dans cette modernisation, elles ne l'ont pas empêché, y trouvant même, dans le cas des Wendel, un moyen de renforcer leurs intérêts<sup>237</sup>. Cet équilibre n'a cependant pas résisté à la crise des années 1970, aussi bien Usinor que Sacilor (qui avait intégré sous ce nom l'ensemble Wendel-Sidélor) étant nationalisés de fait dès 1978 par le gouvernement de Raymond Barre ; cela n'a cependant pas empêché la famille de Wendel, qui rassemble ses autres activités au sein du prospère holding Compagnie générale d'industrie et de participations (CGIP, devenu Wendel-Investissements), d'y survivre comme acteur économique influent.

### *La chimie partagée*

Dans la chimie, les entreprises ont longtemps été jusqu'aux années 1940 assez peu nombreuses à être répertoriées dans l'*Annuaire Chaix*. En 1906, outre la Société chimique des usines du Rhône (future Rhône-Poulenc), on y trouve d'autres firmes sous contrôle managérial, les Ets Malétra, firme fondée en 1808 à Rouen qui échapperaient à la famille fondatrice après la transformation en SA en 1873<sup>238</sup>, ou la Société centrale de dynamite (future Nobel française, 917 salariés en 1943-1944), après l'abandon dans les années 1890 par son fondateur (en 1887) Alfred Nobel de ses activités françaises<sup>239</sup>. En revanche, d'autres entreprises comme la Société des matières colorantes et produits chimiques de Saint-Denis (Ets A. Poirrier & G. Dalsace), avec Alcide-François Poirrier et Gobert Dalsace comme co-

---

<sup>236</sup> Wendel-Sidélor détient 65,5 % de Sollac et 99,9 % de Sacilor, contre respectivement 45,17 % et 50 % pour Wendel & C<sup>ie</sup> auparavant ; note d'information à la suite d'une augmentation de capital, 1970, ACL, DEEF 76486.

<sup>237</sup> Voir sur ce plan les travaux de Philippe MIOCHE, en particulier *La Sidérurgie et l'État en France des années 1940 aux années 1970*, thèse de doctorat d'État, université de Paris-Sorbonne (Paris IV), 1992, 4 vol. Voir également Éric GODELIER, *Usinor-Arcelor. Du local au global*, Paris, Hermès-Lavoisier, 2006.

<sup>238</sup> Portrait de Léon Malétra (1809-1867) dans Dominique BARJOT (éd.), *Les Patrons du Second Empire. Anjou Normandie Maine*, Paris-Le Mans, Picard-Cénomane, 1991, p. 61-62. Seul son frère cadet Émile (1825-date de décès n.c.) est resté encore quelque temps à la tête de l'entreprise après la mort de Léon.



administrateurs délégués, ou l'Entreprise générale d'engrais, vidanges et produits chimiques Anc. C<sup>ie</sup> Richer Fresne & C<sup>ie</sup>, SCA avec L.-H. Fresne comme cogérant, conservent une dimension personnelle ou familiale. En 1918 apparaît la Compagnie générale d'électrochimie de Bozel : fondée en 1898 directement sous la forme de SA à la fois par l'apport d'un brevet par l'entreprise de construction mécanique Fives-Lille et par la souscription de 54 actionnaires différents, elle est dès le départ sous contrôle diversifié<sup>240</sup>. Elle fusionne avec Malétra en 1925 (1 386 salariés pour l'ensemble en 1942-1943). En 1928, si Saint-Denis n'est plus sous contrôle personnel, apparaît notamment, outre Kuhlmann encore sous influence familiale dominante à l'époque, l'Air liquide (3 210 salariés en 1943 répartis entre de nombreux petits établissements) alors présidée par son cofondateur (aux côtés du chimiste Georges Claude), Paul Delorme ; celui-ci transmet ensuite, bien que le capital soit largement dispersé, le poste à son fils (1945), Jean, puis au gendre de celui-ci, Édouard de Royère (1985), jusqu'en 1995<sup>241</sup>... On relève aussi comme entreprise familiale les Produits chimiques Coignet (plus de 500 salariés en 1942, surtout en région Rhône-Alpes, mais aussi à Marseille et à Saint-Denis), alors présidée par le petit-fils du fondateur, Jean Coignet (1855-1947), ancien président de la chambre de commerce de Lyon et sénateur du Rhône. Son neveu Arnould Chastel (né en 1879) lui succède comme administrateur délégué puis président, plusieurs autres membres de la famille siégeant au conseil d'administration (ils sont encore 5 sur 11 en 1948). Kuhlmann prend en 1928 une participation importante dans l'affaire, avant de l'absorber en 1960. En 1938 apparaît la Société Lumière (678 salariés en 1942), qui garde ensuite longtemps Henri Lumière, fils d'Auguste et petit-fils du fondateur, comme PDG, et les Usines chimiques des laboratoires français (UCLAF, 1 878 salariés en 1947) présidées par leur fondateur en 1928, Gaston Roussel. En 1948 arrive Progil (Produits chimiques Gillet), l'entreprise (1 511 salariés en 1942<sup>242</sup>) regroupant les activités chimiques de la famille des teinturiers lyonnais Gillet, qui en conservent le contrôle jusqu'à l'absorption par Rhône-Poulenc jusqu'en 1968, également la Compagnie centrale Rousselot (620 salariés en 1947), avec Georges Rousselot comme PDG, etc. Même parmi les grandes entreprises figurant dans l'*Annuaire Chaix*, les entreprises plus ou moins familiales sont donc nombreuses. Il n'y a guère que Rhône-Poulenc – sous réserve de la présence, après la fusion en 1928 avec les Ets

---

<sup>239</sup> Patrice BRET, « La Compagnie financière Nobel-Barbe et la création de la Société centrale de dynamite », in *Centenaire de la mort d'Alfred Nobel. L'aventure de la dynamite au temps d'Alfred Nobel et l'invention de la poudre balistite*, Sevrans, Parc forestier de Sevrans / Conseil régional d'Île-de-France, 1996, p. 15-18.

<sup>240</sup> AS, Bozel, TC Seine, 23 mai 1898, n° 142, D31U3 834.

<sup>241</sup> Voir Alain JEMAIN, *Les Conquérants de l'invisible. Air Liquide 100 ans d'histoire*, Paris, Fayard, 2002.

Poulenc, alors sous contrôle familial exclusif, de Camille Poulenc comme vice-président du conseil d'administration jusqu'à sa mort en 1942, deux de ses fils, Étienne et Jean, devenant ensuite respectivement directeur et secrétaire général adjoint du groupe –, Nobel et Bozel-Malétra à y échapper entièrement, ainsi que la filiale française du groupe belge Solvay – même si est gérée en SARL (cf. chapitre précédent) – et l'entreprise publique Office national interprofessionnel de l'azote (ONIA) à Toulouse (2 689 salariés en 1942).

Le bilan est contrasté dans cette branche : on a vu que l'extraordinaire dynamisme de Kuhlmann dans les années 1910-1920, et pendant la Première Guerre mondiale en particulier, qui a transformé cette entreprise régionale d'importance moyenne en un groupe de premier plan, a été porté par la famille fondatrice, qui n'a pas hésité à y perdre au passage son contrôle majoritaire du capital. Kuhlmann sous contrôle plus managérial dans l'après-Seconde Guerre mondiale a ensuite paru moins dynamique, jusqu'aux fusions successives avec Ugine (1966) et Pechiney (1971) d'où les activités chimiques ressortent affaiblies. À l'inverse, la Société des usines chimiques du Rhône, rapidement émancipée de ses fondateurs, a connu comme entreprise managériale un développement important, marqué notamment par l'intégration de l'entreprise familiale Poulenc Frères. Et l'apport des actifs du groupe Gillet, dans le textile artificiel en 1961 et dans la chimie en 1968, en plaçant cette entreprise sous l'influence d'une famille soucieuse de défendre ses intérêts patrimoniaux, a affaibli l'entreprise, l'obligeant à reprendre des activités en déclin aux dépens d'une orientation plus porteuse d'avenir dans la pharmacie... qui ne s'est concrétisée que très tardivement à la fin des années 1990 avec la formation d'Aventis. L'héritage familial prolongé de la présidence de l'Air liquide n'a en revanche pas entravé la grande réussite de cette entreprise, devenue numéro un mondial dans sa spécialité des gaz industriels et médicaux. Dans la branche voisine des pneumatiques, il faut aussi souligner l'extraordinaire réussite de Michelin, face à ses concurrents managériaux Dunlop et Kléber-Colombes notamment.

### *Une prédominance managériale dans la grande construction mécanique*

Dans la construction mécanique, en dehors des survivances familiales au conseil d'administration de l'Alsacienne, les entreprises managériales dominent chez les plus grandes, comme, parmi celles figurant dans l'*Annuaire Chaix* dès 1906, la Société française de constructions mécaniques (anc. Ets Cail) (3 826 salariés à Denain en 1943) – où les

---

<sup>242</sup> Dans 6 établissements, non compris l'effectif d'un 7<sup>e</sup> à Saint-Clair-du-Rhône en Isère non répertorié dans le fichier OCRPI.

descendants du fondateur Jean-François Cail (1804-1871) n'ont pas joué un rôle durable après sa disparition –, la Compagnie Fives-Lille (5 328 salariés en 1942-1943) – les fondateurs en 1861 Pierre Schaken et Basile Parent n'ayant pas eu de postérité prolongée dans l'entreprise, ou la Française des constructions Babcock & Wilcox (1 131 salariés à La Courneuve en 1943), créée en 1898 par la branche anglaise d'un groupe d'origine américaine du même nom. D'autres entreprises managériales d'origine étrangère apparaissent ensuite : en 1918, la Compagnie des freins et signaux Westinghouse (1 558 salariés en 1943), d'origine américaine, et la Société des anciens établissements Hotchkiss & C<sup>ie</sup> (1 549 salariés en 1942 à Saint-Denis) transformée en SA après la disparition en 1885 du fondateur américain éponyme, ainsi qu'en 1928 la Compagnie de constructions mécaniques (Procédés Sulzer) (1 139 salariés en 1942), d'origine suisse. Parmi les rares entreprises de la branche sous une influence familiale figurant dans le *Chaix*, on trouve, dès 1906, la Compagnie des compteurs et matériel d'usines à gaz (4 252 salariés en 1943, pour l'essentiel à Montrouge), avec, à la suite du cofondateur en 1881, Gabriel Chamon (administrateur directeur puis président dans les années 1920), son gendre Georges Heeley (administrateur directeur dans les années 1920), son fils Ernest (directeur général dans les années 1930), et son petit-fils Pierre Heeley (directeur général dans les années 1940-1950 puis PDG dans les années 1960) ; l'entreprise n'en est pas pour autant sous contrôle familial exclusif. À partir de 1918, on relève :

- la Société lorraine des anciens établissements de Dietrich & C<sup>ie</sup> de Lunéville (environ 600 salariés en 1942-1943), avec la branche de Turckheim apparentée aux de Dietrich<sup>243</sup> aux commandes ;

- en 1938, la Société Rateau fondée en 1897 par Auguste Rateau (1863-1930) – au départ sous la forme d'un simple bureau d'études devenu un important fabricant de turbines à La Courneuve (2 200 salariés en 1943) –, qui avait confié la présidence de l'entreprise à son gendre René Margot (1896-1974), lui-même par ailleurs fils et petit-fils de directeurs généraux de la compagnie de chemins de fer du PLM ;

- en 1948, Japy Frères (qui atteindrait, dans ses usines principalement dans le Doubs, 4 911 salariés en 1943), Albert Japy étant alors directeur général<sup>244</sup>, etc.

D'autres grandes entreprises n'apparaissent pas alors dans le *Chaix* parce que, de création récente, elles sont encore sous le contrôle personnel de leur fondateur, même si elles sont exploitées en société anonyme. La Société d'emboutissage et de constructions mécaniques

---

<sup>243</sup> Voir Michel HAU, *La Maison de Dietrich de 1684 à nos jours*, Strasbourg, Oberlin, 1998.

<sup>244</sup> Sur les origines du groupe, voir Pierre LAMARD, *Histoire d'un capital familial au XIX<sup>e</sup> siècle, le capital Japy : 1777-1910*, Belfort, Société belfortaine d'émulation, 1988.

(SECM)-Amiot (3 472 salariés en 1943 dans son usine de Colombes) est dirigée par celui qui l'a fondée en 1916, Félix Amiot (1894-1974). De même, la Société d'applications générales de l'électricité et de la mécanique (SAGEM) (3 203 salariés en 1943 dans ses deux usines d'Argenteuil et de Montluçon) a comme PDG son fondateur en 1924, Marcel Môme (1899-1962). L'entreprise reste d'ailleurs jusqu'à une période très récente sous direction familiale, les deux gendres du fondateur, Roger Labarre et Pierre Faure, se succédant au poste de PDG de 1962 à 2001. Enfin, il faut signaler l'importante affaire Peugeot Frères (2 937 salariés en 1942), la branche mécanique (outillage, moulins à café, etc.) du groupe, gérée indépendamment de la firme automobile et restée sous le contrôle exclusif de la famille. De plus, si les entreprises familiales sont peu nombreuses parmi les grandes entreprises, elles constituent, dans cette branche peu concentrée, l'arbre qui cache la forêt de nombreuses PME de moins d'un millier de salariés qui sont dans leur grande majorité sous contrôle personnel ou familial.

Dans cette branche, force est de constater que les grandes entreprises managériales n'ont pas survécu durablement. Fives, Cail et Babcock, regroupées successivement en 1958 pour les deux premières et en 1973, constituent aujourd'hui un groupe qui a repris le nom du Fives-Lille, mais a abandonné l'essentiel de ses activités de fabrication pour se concentrer sur l'ingénierie industrielle. L'Alsacienne de constructions mécaniques devenue la société Alsacienne de participations industrielles (Alspi), intégrée aujourd'hui après fusion avec Lille, Bonnière & Colombes formellement au groupe Fimalac, a elle aussi dispersé ses activités traditionnelles de construction mécanique. La Compagnie des compteurs est passée en 1970 sous le contrôle du groupe Schlumberger, qui a cédé en 2001 ses activités de comptage à une nouvelle société reprise en LBO, Actaris. L'une des rares grandes entreprises de la branche à survivre en l'état est justement l'entreprise familiale de Dietrich, qui a même, à rebours de l'évolution prétendument inéluctable, renforcé ce statut en sortant de la bourse en 2001 et en redevenant en 2004 la propriété exclusive des héritiers<sup>245</sup> ; l'entreprise a toutefois fortement réduit l'étendue de ses activités : elle ne comptait plus que 1 200 salariés en 2005, après avoir cédé au cours des années précédentes ses branches ferroviaires et chauffage et s'être limitée à la fabrication d'équipements pour les industries chimiques et pharmaceutiques. La SAGEM, qui a survécu jusqu'à une période récente, n'a, elle, pas résisté longtemps à la disparition de l'héritier Pierre Faure : l'entreprise devenue électronique s'est diluée en 2005 dans une surprenante (et malheureuse) fusion avec le constructeur d'avions SNECMA pour former

---

<sup>245</sup> Voir [www.diedietrich.com/francais/cult/f\\_histo.htm](http://www.diedietrich.com/francais/cult/f_histo.htm).

Safran. Il est donc remarquable que, dans cette branche de la construction mécanique, l'industrie française n'a pas réussi à conserver de groupe autonome important, les différentes activités passant d'une entreprise à une autre. Comme le montre *a contrario* l'exemple de Dietrich, voire longtemps celui de la SAGEM, l'absence d'intérêts familiaux forts a pu contribuer à cette dilution.

### *La difficile transmission dans l'industrie automobile après les pionniers*

Dans l'industrie automobile, il faut remarquer que, en dehors de Peugeot, la plupart des entreprises n'ont pas eu le temps de s'ancrer sur plusieurs générations comme entreprises familiales. Plusieurs n'ont pas survécu comme entreprise indépendante à leur fondateur. Le meilleur exemple est celui de Citroën dont le dépôt de bilan en 1934 a entraîné le départ d'André Citroën (décédé l'année suivante) et la reprise par... des groupes familiaux successifs, Michelin en l'occurrence, puis Peugeot en 1974. Renault n'a pas non plus eu le temps de devenir une entreprise familiale – même si Louis Renault avait placé à la fin des années 1930 son neveu par alliance François Lehideux à ses côtés à la direction –, l'entreprise étant nationalisée peu après la mort du fondateur à l'automne 1944. De même, outre le cas de Hotchkiss déjà évoqué dans la construction mécanique générale, le fondateur en 1904 de la SA des automobiles Unic (absent du *Chaix*, 1 201 salariés dans son usine de Puteaux en 1942), Georges Richard, ne semble pas avoir eu de postérité après son décès accidentel en 1922 ; le directeur Georges Dubois lui succède alors à la tête de l'entreprise, avant une spécialisation dans les véhicules utilitaires et une reprise par Simca en 1954<sup>246</sup>. L'entreprise Mathis (1 409 salariés à Strasbourg en 1945, répertoriée dans le *Chaix* en 1948) ne s'est jamais relevée après l'exil pendant la guerre aux États-Unis de son fondateur en 1904 Émile Mathis (1880-1956) et le bombardement de l'usine alsacienne par les Américains ; les actifs sont finalement cédés à Citroën en 1953. On peut aussi signaler le cas du constructeur Chenard & Walcker (absent du *Chaix*, 1 086 salariés dans son usine de Suresnes en 1943), fondé en 1899 et transformé en SA dès 1905, qui ne semble pas être devenu une entreprise familiale, après la disparition rapide de ses cofondateurs, Henry Walcker (1873-1912) et Ernest Chenard (1861-1922). L'entreprise est reprise par l'équipementier Chausson en 1935, avant, alors qu'elle s'est spécialisée après la guerre dans la fabrication de camionnettes, d'être absorbée par Peugeot. D'autres importants constructeurs français étaient, en tant qu'initiatives de groupes étrangers (Simca pour Fiat, Ford SAF), d'emblée des entreprises sous contrôle

---

<sup>246</sup> Dominique DUBARRY, *Unic : passe avant tout*, Paris, J. Grancher, 1982.

managérial<sup>247</sup>. Il faut cependant signaler plusieurs cas de constructeurs où une dynastie familiale a eu le temps de s'établir. Berliet (présente en 1958 dans le *Chaix*, 5 828 salariés en 1943) reste, malgré les ennuis de la famille propriétaire à la Libération écartée un temps de la gestion de son entreprise, une entreprise sous contrôle familial jusqu'à la reprise par Citroën (Michelin) en 1967 ; Paul Berliet, le fils du fondateur Marius, est directeur général puis PDG jusqu'en 1974<sup>248</sup>. Panhard & Levassor (absente du *Chaix*, 3 689 salariés en 1942-1943 dans son usine parisienne) a également résisté pendant deux générations – sans compter les affaires de sellerie, carrosserie et construction de machines à bois des deux générations antérieures –, depuis le lancement de la production automobile en 1891 jusqu'à la reprise par Citroën en 1965 et l'arrêt de la fabrication deux ans plus tard. À la mort du fondateur René Panhard en 1908, son fils Hippolyte puis son neveu Paul (1881-1969) reprennent les commandes ; Paul reste PDG de la société jusqu'en 1968, son fils Jean (né en 1913) devenant son adjoint<sup>249</sup>. Il faut également mentionner les Automobiles Delahaye (société répertoriée dans le *Chaix* en 1948, 1 315 salariés en 1944 dans l'usine parisienne) : si le fondateur en 1879 Émile Delahaye (1843-1905) s'est retiré après 1898, l'entreprise a alors été reprise par Georges Morane et son beau-frère Léon Desmarais, dont les descendants gardent le contrôle jusqu'à la fusion avec Hotchkiss en 1954, qui cesse elle-même de produire des automobiles dès l'année suivante. On peut citer les Automobiles industriels Latil à Suresnes (1 596 salariés en 1944, *Chaix* en 1948), du nom de la société anonyme qui a repris l'exploitation en 1928 des Ets Charles Blum & C<sup>ie</sup>. L'entreprise est à nouveau présidée après la guerre par un membre de la même famille, Henri Blum, le fondateur, Charles, étant décédé en 1944<sup>250</sup> ; en 1955, elle est reprise par Renault pour former par fusion avec sa branche poids lourds et avec Somua la nouvelle Saviem. Il est remarquable que, outre le cas particulier de Renault longtemps nationalisé, le seul constructeur national qui ait survécu, en prenant qui plus est le contrôle de Citroën à partir de 1974, soit celui sous contrôle familial dominant. Et même si la famille a cédé depuis 1964 la présidence-direction générale – depuis 1972 la présidence du directoire – de

---

<sup>247</sup> Pour un bilan sur le secteur, voir Jean-Louis LOUBET, « Capitalisme familial et industrie automobile : une autre exception française », in DAUMAS, *op. cit.*, p. 161-177.

<sup>248</sup> Sur Berliet, voir la thèse de Jean-François GREVET, *Au cœur de la révolution automobile : l'industrie française du poids lourd du plan Pons au regroupement Berliet-SAVIEM. Marchés, industries et État en France 1944-1974*, thèse de doctorat, université Charles-de-Gaulle Lille III, 2005. L'entreprise est reprise en 1974-1975 par le groupe Renault, qui la fusionne en 1978 avec sa filiale Saviem pour former Renault véhicules industriels devenu Renault Trucks, propriété depuis 2001 de AB Volvo Trucks.

<sup>249</sup> Claude-Alain SARRE, *Les Panhard et Levassor. Une aventure collective*, Paris, ETAI, 2001 ; Bernard VERMEYLEN, *Panhard & Levassor : entre tradition et modernité*, Paris, ETAI, 2005.

<sup>250</sup> Il était réfugié à New York pendant la guerre ; Jean-Louis LOUBET, *Histoire de l'automobile française*, Paris, Le Seuil, 2001, p. 188.

l'entreprise à des managers extérieurs, elle conserve une forte position au capital et au conseil de surveillance qu'elle préside régulièrement, position même renforcée ces dernières années par des rachats d'actions. Nouvelle illustration après Michelin notamment que le capitalisme familial prolongé sur plusieurs générations ne constitue pas un obstacle à la survie durable d'une grande entreprise indépendante, bien au contraire.

### *Les chantiers navals : une branche managériale*

D'autres branches voisines ont en revanche depuis longtemps été sous direction assez exclusivement managériale. C'est le cas d'abord des chantiers navals. Parmi les 10 entreprises qui atteignaient dans les années 1940 le millier de salariés d'après le fichier de l'OCRPI<sup>251</sup>, sept apparaissent régulièrement dans l'*Annuaire Chaix* au plus tard depuis 1928, aucun phénomène de transmission dirigeante familiale ne peut y être relevé. Il reste trois entreprises qui en sont régulièrement absentes parce qu'elles sont sous contrôle plus fermé, dans deux cas indirectement familial : les Chantiers navals de La Ciotat (société formée en 1940 après la cession des chantiers de la ville par la Société provençale de constructions navales au groupe familial marseillais de réparations maritimes Terrin<sup>252</sup>, 2 118 salariés en 1942), les Chantiers de Normandie (filiale des Chantiers et ateliers de Saint-Nazaire–Penhoët depuis 1901, 1 095 salariés en 1942) et les Ateliers et chantiers de la Seine-Maritime (créés en 1917, propriété du groupe familial Worms, 1 009 salariés en 1942). Le fait que, à l'exception des Chantiers de l'Atlantique, contrôlés de 1976 à 2006 par la CGE et sa filiale Alsthom devenue Alstom, il ne reste pas grand-chose de cette industrie en France aujourd'hui ne peut bien sûr pas s'interpréter comme la seule faillite du capitalisme managérial.

---

<sup>251</sup> Y compris les Chantiers et ateliers de Saint-Nazaire (Penhoët) pour lesquels les effectifs à Saint-Nazaire ne sont pas indiqués.

<sup>252</sup> Lettre électronique *Industries en Provence*, n° 5, avril 2004, p. 5.

Tableau II-4 : Chantiers navals de plus de 1 000 salariés répertoriés par le fichier OCRPI

Raisons sociales	Établissements	Effectifs (nov. 1942 sauf ind. contraire)	Éditions <i>Chaix</i>
Chantiers et ateliers de Saint-Nazaire (Penhoët)	Saint-Nazaire (44)	s.i.	1918 et suiv.
Ateliers et chantiers de la Loire	Saint-Nazaire, Nantes et Saint-Denis (75)	5 689	1906 et suiv.
Ateliers et chantiers de Bretagne	Nantes	2 852	1918 et suiv.
Forges et chantiers de la Méditerranée	La Seyne (83)	2 355	1906 et suiv.
Chantiers navals de La Ciotat	La Ciotat (13)	2 118	néant
Ateliers et chantiers de France	Dunkerque	1 851 (sept. 1943)	1906 et suiv.
Société provençale de constructions navales	Marseille	1 631 (nov. 1943)	1928 et suiv.
SA des anc. chantiers Dubigeon	Nantes	1 427 (déc. 1942)	1906 et suiv.
Chantiers de Normandie	Grand-Quévilly (76)	1 095	néant
Ateliers et chantiers de la Seine-Maritime	Le Trait (76)	1 009	néant

### *Les familles marginalisées dans la construction électrique*

La construction électrique qui échappe aussi largement au capitalisme familial<sup>253</sup> n'a pas connu le même déclin. Le fait que les sociétés de la branche soient peu nombreuses – et qu'en dehors de la CGE et de Thomson-Houston elles ne comptent plutôt pas parmi les plus grandes, avec notamment d'éphémères petites affaires de construction de voitures électriques – pendant les premières décennies du XX<sup>e</sup> siècle dans l'*Annuaire Chaix* s'explique d'abord par la création tardive de certaines d'entre elles. Le groupe CSF (Compagnie générale de télégraphie sans fil) apparaît en 1928, dix ans après la création de la société mère holding, tout comme sa principale filiale, la Société française radio-électrique (4 047 salariés en 1942-1943), créée antérieurement dès 1910. Le groupe, s'il reste jusqu'en 1946 dirigé par son fondateur, l'ingénieur Émile Girardeau (1882-1970), a un actionnariat diversifié, avec au départ notamment Marconi's Wireless Telegraph, Paribas, la Compagnie française de câbles électriques, etc<sup>254</sup>. De même, le géant Alsthom (10 156 salariés en 1944) n'apparaît logiquement qu'en 1938, à la suite de sa création en 1928 par mise en commun des activités

<sup>253</sup> Pierre LANTHIER, « Dynasties patronales et construction électrique en France : une greffe qui n'a pas pris », *Entreprises et histoire*, n° 9, septembre 1995, p. 13-24.

<sup>254</sup> Pierre LANTHIER, in Maurice LEVY-LEBOYER, Henri MORSEL (dir.), *Histoire générale de l'électricité en France*, tome 2, Paris, Fayard, 1994, p. 1078-1079.



de grosse construction électrique de l'Alsacienne de constructions mécaniques et de la Thomson-Houston. D'autre part, le capital des grandes entreprises est souvent longtemps assez fermé sans être pour autant familial. À l'exemple déjà évoqué de Thomson-Houston, les intérêts étrangers sont fortement présents dans cette branche, au moins au départ. Parmi les plus grandes entreprises, on relève ainsi la Compagnie électro-mécanique (créée en 1885 à l'initiative du groupe suisse Brown Boveri & C<sup>o</sup> qui n'apparaît qu'en 1928 dans le *Chaix*, 2 639 salariés en 1942-1943<sup>255</sup>), puis, à partir de 1938, les Forges et ateliers de constructions électriques de Jeumont (qui appartiennent au groupe belge Empain – à ce titre, sous contrôle familial<sup>256</sup> –, 3 386 salariés en 1942-1944) et la Société des téléphones Ericsson (filiale créée en 1921 du groupe suédois éponyme jusqu'à sa reprise en 1935 par un groupe d'hommes d'affaires français, 1 324 salariés en 1942). Le Matériel téléphonique (filiale du groupe américain ITT, 4 705 salariés à Boulogne-sur-Seine en 1943) n'est, en tant que SARL (cf. chapitre précédent), jamais répertorié dans le *Chaix*. D'autres entreprises reposent sur des associations entre différentes entreprises françaises ou étrangères et leur capital n'est longtemps pas ouvert à des actionnaires extérieurs : c'est le cas, par exemple, de Matériel électrique SW (association constituée en 1929 entre Schneider pour 80 % – ce qui en ferait, il est vrai, indirectement une entreprise sous contrôle familial – et Westinghouse, 1 333 salariés en 1942-1943) qui n'apparaît dans le *Chaix* qu'en 1958, et de la société Lignes téléphoniques et électriques (créée en 1920 par association des TLH, de Thomson-Houston, des Câbles de Lyon-CGE, de Jeumont et International Western Electric avec chacun 20 % du capital, 2 597 salariés en 1943) qui n'y est jamais mentionnée. Par ailleurs, un groupe comme la CGE a intégré progressivement des filiales comme des Ateliers de construction électrique de Delle à Villeurbanne (1 426 salariés en 1943), absente du *Chaix*, et, en 1938, la Compagnie industrielle des téléphones (CIT, ex-Société industrielle des téléphones, 3 221 salariés en 1942), qui en disparaît à cette occasion. Il ne reste parmi les grandes entreprises de plus d'un millier de salariés guère de place pour les entreprises familiales dans cette branche : on ne relève que deux entreprises de la région Rhône-Alpes, avec un contrôle familial partiel pour Merlin-Gérin (dans laquelle d'importants actionnaires minoritaires extérieurs ont fait leur entrée au capital à partir des années 1920 – les Houillères de Béthune en 1923, la CGE en 1937 et Schneider en 1944 – , 1 278 salariés en 1943, 2 168 en 1948), répertoriée dans le *Chaix* en 1948 seulement, ou un contrôle total pour les Ets Visseaux (entreprise personnelle

---

<sup>255</sup> Sans l'importante usine du Havre, la fiche étant manquante.

<sup>256</sup> LANTHIER, art. cit. 1995, p. 22-23.

du fondateur jusqu'en 1941, société en commandite simple avec ses descendants ensuite jusqu'en 1948, 1 280 salariés en 1944) à Lyon. Les deux entreprises n'ont toutefois pas survécu durablement comme entreprises indépendantes. Visseaux a fusionné dès 1956 avec d'autres entreprises pour former Claude, Paz & Visseaux avant d'intégrer le groupe américain ITT. Merlin-Gérin est progressivement entrée dans le groupe Schneider à partir de 1975<sup>257</sup>.

### *L'hégémonie familiale dans l'industrie des biens de consommation*

Dans l'industrie des biens de consommation, moins gourmande en capitaux, la proportion d'entreprises familiales est beaucoup plus forte. C'est particulièrement net dans l'industrie textile. Ce secteur est particulièrement mal représenté dans l'*Annuaire Chaix* : il est quasiment (et même totalement en 1938) absent jusqu'aux années 1930, et la branche n'est guère plus présente dans l'après-guerre. Les rares sociétés qui y figurent ne comptent pas nécessairement parmi les plus grandes, et elles-mêmes sont souvent sous contrôle familial au moins partiel. À l'inverse, la grande majorité des grandes entreprises de la branche n'y sont pas. Parmi les 22 (dont 19 SA) entreprises de filatures ou tissages traditionnels recensées de plus de 1 000 salariés et exploitées en sociétés par actions (cf. chapitre précédent), elles ne sont que deux à figurer dans l'annuaire. La grande entreprise Saint Frères (4 987 salariés en 1943, et même 7 099 en 1946, répartis entre près d'une vingtaine d'établissements) y figure bien dès 1948, mais elle reste sous la direction de la famille fondatrice jusqu'à la reprise par Jean-Pierre Williot en 1969, avec Roger Saint (né en 1906, PDG depuis 1940 et descendant des trois frères fondateurs au début du XIX<sup>e</sup> siècle de cette entreprise originaire de la Somme), et son frère Daniel (né en 1908, directeur général)<sup>258</sup>. La SA de Perenchies Ets Agache (2 346 salariés en 1943) dans le Nord apparaît en 1958, alors qu'elle est encore sous le contrôle de la famille fondatrice Agache, apparentée aux Kuhlmann ; en 1967, après la fusion avec M. J. Williot & C<sup>ie</sup>, elle passe également sous le contrôle de la famille du même nom. Les autres grandes entreprises absentes du *Chaix* sont toutes *a fortiori*, même si elles sont exploitées en sociétés par actions, sous contrôle familial, qu'il s'agisse de Dollfus-Mieg & C<sup>ie</sup> en Alsace (5 490 salariés en 1949)<sup>259</sup>, des Ets Nicolas Géliot & Fils dans les Vosges (4 173 salariés en

---

<sup>257</sup> Félix TORRES (dir.), *Une histoire pour l'avenir : Merlin-Gérin 1920-1992*, Paris, Albin Michel, 1992 ; Comité d'établissement Schneider Electric, *Les Gens de Merlin*, Paris, Éditions de l'Atelier, 1997 ; Bruno LEFEBVRE, *La Transformation des cultures techniques : Merlin-Gérin*, Paris, L'Harmattan, 1998.

<sup>258</sup> Voir François LEFEBVRE, *Une famille d'industriels dans la Somme de 1857 à la veille de la Seconde Guerre mondiale : les Saint. Approche d'une mentalité patronale*, thèse de doctorat, université d'Amiens, 1998, 2 vol.

<sup>259</sup> Voir HAU, STOSKOPF, *op. cit.*, avec notamment la généalogie en annexe n° 12.

1945-1946) qui appartiennent au groupe Prud'homme à Épinal<sup>260</sup>, de Ets Bessonneau à Angers<sup>261</sup> (3 368 salariés en 1943), des Ets François Masurel à Tourcoing (2 988 salariés à Tourcoing en 1943), de Schaeffer & C<sup>ie</sup> à Pfastatt-le-Château dans le Haut-Rhin (2 667 salariés en 1947), du Peignage Amédée Prouvost & C<sup>ie</sup> (2 077 salariés en 1943), des établissements lainiers Blin & Blin d'Elbeuf en Seine-Maritime (1 009 salariés en 1943), restés sous contrôle familial malgré leur transformation en société anonyme en 1923<sup>262</sup>, etc. Il faut aussi mentionner le Comptoir de l'industrie cotonnière (2 357 salariés en 1943) dans les Vosges également dont le capital appartient très longtemps à son fondateur en 1911, Marcel Boussac (1889-1980)<sup>263</sup>. Depuis 1920, ce dernier contrôle aussi les importantes Manufactures de Senones (2 461 salariés en 1943), dans le même département. Son groupe finit aussi dans l'escarcelle des frères Williot. La soierie lyonnaise est également, avec des établissements d'une taille inférieure, à l'image du groupe Bianchini-Férier<sup>264</sup> (498 salariés dans deux filiales industrielles en 1943) ou des Petits-fils de Claude-Joseph Bonnet<sup>265</sup> (437 salariés en 1943 dans deux usines), un monde à peu près exclusif du capitalisme familial. Seules les Soieries F. Ducharne (125 salariés seulement dans leur usine de Neuville-sur-Saône en 1943) font exception, avec une apparition provisoire dans le *Chaix* en 1928 ; le fondateur Francis Ducharne resté administrateur délégué a dû ouvrir son capital à des actionnaires extérieurs. De manière générale, le textile est, derrière les groupes ou grandes entreprises évoqués, constitué d'un tissu étendu de PME à peu près toutes sous contrôle familial. Il est donc difficile, dans un secteur frappé par un déclin général, d'évaluer la plus ou moins grande réussite des entreprises familiales ou managériales.

Le groupe lyonnais Gillet domine, avec la société mère Gillet-Thaon (3 216 salariés en 1943<sup>266</sup>), de manière écrasante la branche annexe de la teinture après l'absorption du groupe

---

<sup>260</sup> Georges POULL, *L'Industrie textile vosgienne (1765-1981)*, Rupt-sur-Moselle, chez l'auteur, 1982, p. 329-334.

<sup>261</sup> Voir Serge CHASSAGNE, « Une affaire de familles : le capital Bessonneau, entreprise de transformation du chanvre à Angers (1840-1966) », in DAUMAS, *op. cit.*, p. 37-75, dont l'article s'appuie sur la thèse de Jacques BOUVET, publiée sous le titre *Bessonneau-Angers*, Angers, Société des études angevines, 2002.

<sup>262</sup> Jean-Claude DAUMAS, *L'Amour du drap : Blin & Blin, 1827-1975 : histoire d'une entreprise lainière familiale*, Besançon, Presses universitaires franc-comtoises, 1999.

<sup>263</sup> Sur M. Boussac, voir Béatrice TOUCHELAY, « La comptabilité et l'expertise à l'origine d'un empire industriel : Marcel BOUSSAC et la contribution extraordinaire aux bénéfices de guerre 1916-1928 », communication aux XII<sup>e</sup> Journées d'histoire de la gestion et du management, Roubaix-CAMT, 29-30 mars 2007, accessible en ligne sur le site <http://odlv.free.fr/jhcm/program.htm>.

<sup>264</sup> Pierre VERNUS, *Art, luxe et industrie. Bianchini-Férier, un siècle de soieries lyonnaises*, Grenoble, PUG, 2007.

<sup>265</sup> Henri PANSU, *Claude-Joseph Bonnet. Soierie et société à Lyon et en Bugey au XIX<sup>e</sup> siècle*, t. 1, *Les assises de la renommée : du Bugey à Lyon*, Lyon-Juifurieux, Imprimerie des Beaux-Arts, 2003.

<sup>266</sup> Auxquels s'ajoute dans le Rhône et dans la Loire l'importante filiale SA des Blanchiments, teintures et impressions (SABTI) qui compte plus de 1 500 salariés (données imprécises).

vosgien Thaon en 1931, jusqu'alors contrôlé par la famille fondatrice Lederlin<sup>267</sup> ; les descendants du fondateur dans les années 1840, François Gillet, s'y succèdent jusqu'à la cinquième génération et la reprise par le groupe Chargeurs en 1976.

Seule la branche des textiles artificiels, dont le développement rapide au début du XX<sup>e</sup> siècle a nécessité des investissements importants, avait un capital plus ouvert. Les entreprises sont généralement créées, à l'exemple de la Société lyonnaise de textiles, de la Viscose française ou des Textiles artificiels de Gauchy directement sous la forme d'une société anonyme, avec un actionariat relativement dispersé, sans qu'ils apparaissent pour autant dans le *Chaix*. L'essentiel de la branche se retrouve dès les années 1930 sous le contrôle croissant, même si moins exclusif que dans la teinture, de la même famille Gillet, en association notamment avec la famille Carnot, au sein du Comptoir des textiles artificiels (CTA), devenu ensuite Celtex (apparu dans le *Chaix* en 1958) jusqu'à son absorption par Rhône-Poulenc en 1961 ; ce dernier groupe était d'ailleurs déjà présent depuis 1922 dans les textiles artificiels avec l'importante filiale commune avec les Gillet, Rhodiaceta (2 651 salariés en 1943-1944 dans les deux usines de Lyon Vaise et de Roussillon dans la Drôme). Cette intégration du textile artificiel donne d'ailleurs une dimension familiale à Rhône-Poulenc que cette entreprise n'avait jamais eue, et qui se concrétise par l'accès au poste de PDG en 1973 de Renaud Gillet.

La confection est absente du *Chaix* et, parmi les rares grandes entreprises, on peut citer la bonneterie André Gillier à Troyes (1 472 salariés en 1943), avec les marques bien connues JIL et Lacoste, restée sous contrôle familial malgré la transformation en SA en 1935<sup>268</sup>.

Le secteur voisin du cuir, qui est quasiment absent du *Chaix* (deux sociétés en 1958 seulement), est aussi très largement un monde de l'entreprise familiale, qu'il s'agisse des tanneries, mégisseries, peausseries ou des fabriques de chaussures, avec des entreprises qui dépassent très rarement les 1 000 salariés (5 seulement). Dans la chaussure, parmi les trois « géants » à partir des années 1930, le premier (Chaussures André) est exploité par une société en nom collectif (cf. chapitre précédent), le second (Bata, 1 465 salariés dans la seule usine de Moussey, Moselle en 1947), est géré par une société anonyme dont le capital appartient à une famille d'origine tchèque, également victime des mesures de spoliation

---

<sup>267</sup> Claude FERRY, *La Blanchisserie et teinturerie de Thaon. 1872-1914*, Nancy, Presses universitaires de Nancy, 1992.

<sup>268</sup> Voir Patricia KAPFERER, Tristan GASTON-BRETON, *La Légende Lacoste*, Paris, Le Cherche Midi, 2002.

antisémites sous Vichy<sup>269</sup> et le troisième (Pillot, 1 023 salariés en 1942-1943), exploitée en SARL, appartient à la famille fondatrice Aubaut<sup>270</sup>. Tout juste peut-on mentionner les importantes Tanneries de France (avec une société anonyme constituée en 1920, 1 124 salariés en 1946 à Lingolsheim, Bas-Rhin, et Rennes), répertoriées dans le *Chaix* en 1958, qui ne semblent pas sous contrôle familial.

Les entreprises de l'agro-alimentaire sont un peu plus nombreuses dans le *Chaix*, dès les premières décennies du XX<sup>e</sup> siècle, mais là encore cela n'empêche pas que beaucoup, comme Cusenier, Pernod, Olida, Nicolas, Grands Moulins de Paris (famille Vilgrain), etc., restent sous contrôle familial. On en relève cependant quelques-unes au capital apparemment plus ouvert comme les Grands Moulins de Corbeil (*Chaix* dès 1906) ou les Raffineries et sucreries de Say (*Chaix* en 1948) dirigées par des managers. Il faut aussi signaler dans cette branche l'importance particulière des coopératives ou unions de producteurs, dans le sucre par exemple, qui, sans relever du capitalisme financier, ont un actionariat plus diversifié.

#### *Une forte présence familiale dans le bâtiment-travaux publics (BTP)*

Enfin, le BTP constitue une autre branche industrielle dépendant largement d'un capitalisme familial, ou du moins, de par le caractère récent de certaines créations, personnel :

- le cofondateur de Campenon-Bernard en 1920, Edme Campenon (1872-1962), est PDG jusqu'en 1958<sup>271</sup> ;
- la Société auxiliaire d'entreprises électriques (devenue SAE) a été fondée en 1924 par un italien, Gino Valatelli, appuyé par la famille de Marchena, qui est resté aux commandes jusqu'en 1965<sup>272</sup> ;
- Jean Lefebvre, qui trouve son origine en 1927 avec la création de la Salviam par Charles Lefebvre, prend son nom actuel un an après la reprise de l'affaire par son fils Jean en 1941<sup>273</sup> ;
- la création est encore plus récente (1952) avec Bouygues, dont le fondateur Francis Bouygues (1922-1993) reste aux commandes jusqu'en 1989.

---

<sup>269</sup> Voir Florent LE BOT, « La « famille » du cuir contre Bata : malthusianisme, corporatisme, xénophobie et antisémitisme dans le monde de la chaussure en France, 1930-1950 », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 52-4, 2005, p. 131-151. Les deux autres entreprises de chaussures de plus de 1 000 salariés sont les Chaussures

<sup>270</sup> Florent LE BOT, *La Fabrique réactionnaire. Antisémitisme, spoliations et corporatisme dans le cuir (1930-1950)*, Paris, Presses de Sciences Po, 2007, p. 81. L'entreprise est liquidée après la guerre ; *ibid.*, p. 348. Une quatrième entreprise importante, les Ets Bally-Camsat à Villeurbanne (979 salariés en 1943, 1 403 en 1948) sont contrôlés par la famille suisse Bally.

<sup>271</sup> Dominique BARJOT, *La Trace des Bâtisseurs. Histoire du groupe Vinci*, Paris, Vinci, 2003, p. 59-89.

<sup>272</sup> Pierre JAMBART, « Gino Valatelli et la réussite d'un entrepreneur (1924-1965) », *Cahiers des annales de Normandie*, n° 31, 2001, p. 81-92.

<sup>273</sup> BARJOT, *Vinci...*, *op. cit.*, p. 292-307.

D'autres entreprises plus anciennes sont restées très longtemps sous contrôle familial et n'apparaissent toujours pas dans le *Chaix* à la fin des années 1960 :

- Fougerolle, fondée en 1860 par Jacques Fougerolle (1830-1891) et son frère Marien, entreprise familiale sur quatre générations, jusqu'en 1964 et sa reprise par Paribas<sup>274</sup> ;
- Hersent fondée en 1860 par Hildevert Hersent (1827-1903), jusqu'à la troisième génération et la cession des activités de travaux publics aux Grands travaux de l'Est en 1963-1967 sous la direction de ses descendants<sup>275</sup> ;
- Dumez, créée en 1890 par Alexandre Dumez (1864-1932), sous contrôle familial jusqu'à sa fusion avec la Lyonnaise des Eaux en 1990<sup>276</sup>, avec successivement le gendre du fondateur Pierre Chaufour (1901-1970, époux de sa fille unique), puis le frère cadet de celui-ci, André (1903-1998), et enfin, à la troisième génération, un nouveau gendre en 1986, Jean-Paul Parayre, etc.

La Société de constructions des Batignolles, fondée en 1846 à l'origine sous le nom d'Ernest Gouïn & C<sup>ie</sup> par Ernest-Alexandre Gouïn (1815-1885), n'apparaît, elle, qu'en 1958 dans le *Chaix* : en 1956, le petit-fils du fondateur, Ernest (1881-1967), avait dû quitter son poste de PDG, après que l'entreprise est passée deux ans auparavant sous le contrôle du groupe belge, familial au demeurant, Empain<sup>277</sup>. La Société générale d'entreprises (SGE), fondée en 1899 sous la forme d'abord d'une société en nom collectif par Alexandre Giros et Louis Loucheur avant d'être transformée en SA en 1908, apparaît bien dans le *Chaix* dès 1948, mais elle est dirigée jusqu'en 1971 par un gendre d'A. Giros (1870-1937), Jean Matheron, administrateur délégué en 1936, directeur général en 1941 et PDG en 1947<sup>278</sup>. Parmi les entrées précoces dans l'annuaire, on relève celles en 1938 de l'Entreprise industrielle, entreprise de BTP du groupe familial Durand engagé par ailleurs jusqu'en 1946 dans la production et distribution

---

<sup>274</sup> D. BARJOT, *Fougerolle. Deux siècles de savoir-faire*. Caen, Lys, 1992. L'entreprise a successivement été dirigée par le fils de Jacques, Philippe (1858-1930), le gendre de celui-ci, Lucien Bourrelis (1882-1959), son fils Philippe devenant à la mort de son père directeur général adjoint et le poste de PDG étant occupé par un manager extérieur à la famille.

<sup>275</sup> D. BARJOT, « L'entreprise Hersent : ascension, prospérité et chute d'une famille d'entrepreneurs (1860-1982) », in DAUMAS (dir.), *op. cit.*, p. 133-159 et *La Grande Entreprise française de travaux publics (1883-1974)*, Paris, Économica, 2006, p. 145-179, p. 389-427, p. 528-535, et 689-723. L'entreprise est dirigée successivement par les fils d'Hildevert, Jean (1863-1946) et Georges (1865-1950), puis par les deux fils du premier, Marcel (1895-1971) et Gilbert (1900-1969), Georges n'ayant pas d'enfants.

<sup>276</sup> D. BARJOT, « L'ascension d'une firme familiale : Dumez (1890-1990) », *Culture technique*, n° 26, 1992, p. 92-99 et *Vinci...*, *op. cit.*, p. 123-141. L'entreprise, exploitée en SA depuis 1926, n'est cotée à la bourse de Paris qu'à partir de 1964 ; 10 % du capital seulement se trouve alors dans le public.

<sup>277</sup> Annexe biographique, Anne BURNEL, *La Société de construction des Batignolles de 1914 à 1939. Histoire d'un déclin*, Genève, Droz, 1995, p. 313-331 et « Les Gouïn, une dynastie d'entrepreneurs. Histoire des dirigeants de la Société des Batignolles de 1846 à 1968 », *Entreprises et histoire*, n° 12, juin 1996, p. 75-88.

d'électricité<sup>279</sup>, et des Ets Quillery toujours dirigés à l'époque par un descendant du fondateur en 1863 Émile Quillery. Dès 1928, on trouve aussi :

- Fourré & Rhodes, dont l'ancien magistrat Fernand Rhodes (1866-1948) est encore administrateur délégué – son cofondateur, l'ingénieur Ferdinand Fourré (1866-1934), n'étant que simple administrateur – avant d'en devenir PDG de 1941 à 1946<sup>280</sup> ;
- les Grands travaux en béton armé (anc. Tricon & C<sup>ie</sup>) fondés en 1906 par Maurice Tricon (1863-1938), dont le fils, l'ancien général Paul-Maurice Tricon (1896-1996) est le PDG après la Seconde Guerre mondiale jusqu'à son intégration dans le groupe Pont-à-Mousson en 1965 ;
- et l'Entreprise générale Léon Grosse fondée en 1881 à Aix-les-Bains, encore aujourd'hui entreprise indépendante sous contrôle familial<sup>281</sup>.

Parmi les entreprises du BTP répertoriées depuis longtemps dans le *Chaix*, il ne reste que la Société française d'entreprises de dragage et de travaux publics (ex-Société française d'Extrême-Orient), apparue dès 1918, et les Grands travaux de Marseille-GTM, dès 1928, à être sous contrôle managérial. L'une, fondée en 1891 par les milieux d'affaires marseillais fédérés par la banque locale, la Société marseillaise de crédit (SMC), afin de réaliser la construction d'un réseau moderne d'égouts dans la cité phocéenne, s'identifie longtemps à son premier directeur, Charles Rebuffel (1861-1942), devenu président de 1917 à 1940, mais il n'a pas de postérité dans l'entreprise. Le capital, longtemps dominé par la SMC, la Banque transatlantique et des familles alliées, s'était dispersé dans l'entre-deux-guerres<sup>282</sup>. L'autre, fondée en 1902, est restée jusqu'en 1945 une grande entreprise coloniale centrée sur l'Indochine et la Chine du Sud. Elle était dans l'orbite de la Banque de l'Indochine, dont des dirigeants sont régulièrement présidents jusqu'en 1940. Ce n'est qu'après la guerre qu'elle a pris une dimension internationale. C'est encore un manager qui incarne très longtemps le

---

<sup>278</sup> Sur la SGE, voir BARJOT, *La Grande Entreprise française...*, *op. cit.*, p. 201-229, p. 469-509 et p. 725-770. Entre 1937 et 1947, la société avait été présidée par des dirigeants extérieurs à la famille Giros, Ernest Weyl (d'avril à sa mort en juillet 1937) et Henri Laborde-Milaa, ancien administrateur délégué.

<sup>279</sup> Catherine VUILLERMOT, *Pierre-Marie Durand et l'énergie industrielle. L'histoire d'un groupe électrique, 1906-1945*, Paris, CNRS Éditions, 2001. La famille Durand, associée ensuite aux descendants de l'ancien PDG Pierre Simon, en a gardé le contrôle jusqu'en 1999, date de reprise par GTM avant la cession en 2000 à Suez et l'intégration l'année suivante dans la nouvelle entreprise Inéo.

<sup>280</sup> BARJOT, *Fougerolle*, *op. cit.*, p. 77-83. La seule postérité des deux cofondateurs semble avoir été la tardive et brève présence au conseil d'administration du fils de F. Fourré, Éric, administrateur de 1958 à sa mort en 1963.

<sup>281</sup> Marion FRISON, *Léon Grosse : 1881-2001 : une entreprise à dimension humaine*, Aix-les-Bains, Entreprise Léon Grosse, 2001. En 2007, Bertrand Grosse est co-directeur général et membre du directoire, Léon et Jérôme Grosse sont respectivement président et vice-président du conseil de surveillance, etc.

<sup>282</sup> BARJOT, *La Grande Entreprise française...*, *op. cit.*, p. 183-199, 429-467 et 771-801.

développement de l'entreprise, Jean Rigal (1898-1969), administrateur délégué puis PDG de 1941 à sa mort<sup>283</sup>.

La branche du BTP, très concentrée aujourd'hui avec le poids écrasant des trois grands groupes Vinci (fusion en 2001 de GTM et de la SGE, avec intégration antérieure par les deux précédentes de très nombreuses entreprises, comme Campenon-Bernard, Dumez, etc.<sup>284</sup>), Eiffage (fusion en 1992 de Société auxiliaire d'entreprises-SAE, Fougerolle et Quillery) et Bouygues, a longtemps été beaucoup plus éclatée en un grand nombre d'entreprises moyennes sous contrôle largement personnel ou familial. Si les deux premiers sont sous contrôle managérial, le fils du fondateur, Martin Bouygues, est aux commandes de Bouygues et la famille reste l'actionnaire dominant. Le déclin du capitalisme familial dans cette branche connaît donc une spectaculaire exception.

### *Le secteur des mines et de l'énergie aux mains des managers*

Qu'en est-il en dehors de l'industrie *stricto sensu* de l'importance du capitalisme familial dans la période étudiée en France ? La situation est très contrastée selon les secteurs. Dans celui des matières premières et de l'énergie, elle était traditionnellement faible. Parmi la bonne trentaine de sociétés houillères qui comptaient plus d'un millier de salariés nationalisées à la Libération, seules les Mines de Carmaux (3 840 salariés en 1943) dans le Tarn et celles d'anthracite de La Mure (3 334 salariés en 1943) en Isère pouvaient ainsi être considérées sous contrôle véritablement familial<sup>285</sup>. Les premières restaient liées à la famille de Solages depuis 1752, même si celle-ci s'était largement désengagée du capital après la transformation en société par actions en 1856<sup>286</sup> ; Ludovic de Solages, représentant de la sixième génération, né en 1899, a été le dernier président de la Compagnie. Les secondes, exploitées depuis 1806, étaient contrôlées par les descendants de leur premier directeur Jules Giroud ; son arrière-petit-fils, Henry de Reneville, en est resté le président délégué jusqu'à sa mort en 1934, le gendre de celui-ci, Charles de Marliave, directeur général, lui succédant

---

<sup>283</sup> *Ibid.*, p. 669-675 et D. BARJOT, « De la mise en valeur de l'Indochine à l'aventure mondiale : Jean Rigal et la Société française de dragages et de TP », in D. BARJOT, Michèle MERGER (dir.), *Les Entreprises et leurs réseaux : hommes, capitaux, techniques et pouvoirs, Mélanges en l'honneur de François Caron*, Paris, Presses universitaires de Paris-Sorbonne, 1998, p. 527-545.

<sup>284</sup> BARJOT, *Vinci...*, *op. cit.*

<sup>285</sup> La caractérisation par CHADEAU (« La grande entreprise familiale... », art. cit., p. 173) de la Compagnie d'Anzin également comme entreprise contrôlée par les familles fondatrices apparaît excessive ; si elles restent éventuellement présentes au conseil d'administration, elles n'apparaissent guère à la présidence qui revient plutôt à des personnalités politiques ou à d'anciens hauts fonctionnaires.

<sup>286</sup> Rolande TREMPÉ, *Les Mineurs de Carmaux 1848-1914*, Paris, Éditions ouvrières, 1971, 2 vol., p. 39-40.



comme administrateur délégué puis PDG en 1941<sup>287</sup>. Le modèle dominant<sup>288</sup> était celui d'un conseil d'administration où de grands notables rarement actionnaires importants se cooptaient, éventuellement par transmissions héréditaires, et se succédaient à la présidence, sans qu'une famille particulière exerce une position dominante, la direction générale étant confiée à des managers. On ne repère guère que quelques cas de transmission héréditaire qui ne suffisent pas à faire des compagnies concernées des entreprises familiales. Ainsi, aux Mines d'Ostricourt (Pas-de-Calais), Henri et Martial Buchet se succèdent à la direction générale dans les années 1910 et 1920. Au tournant du siècle, Abel Rainbeaux, né en 1838, est président des Mines de houille de Marles, tandis que Firmin, probablement son fils, en est l'administrateur directeur général. Mais ces phénomènes restent très marginaux dans cette branche.

Dans les mines métalliques, il faut signaler que le fondateur en 1881 de Penarroya, Charles Ledoux (1837-1927), administrateur délégué jusqu'en 1920, a installé son fils Frédéric, né en 1873, comme directeur général à ses côtés en 1910. Mais il n'en contrôle pas pour autant le capital de cette entreprise dont les Rothschild sont les actionnaires dominants. La Compagnie des minerais de fer magnétiques de Mokta-el-Hadid, l'une des entreprises fondées par les frères Talabot, par François en 1865 en l'occurrence, est restée, comme Denain-Anzin ou les Aciéries du Saut-du-Tarn déjà évoquées, sous l'influence non exclusive de leurs descendants. Le gendre de Léon, Robert de Nervo, en est président jusqu'à sa mort en 1909 ; Léon, le fils de celui-ci, en est administrateur délégué dans les années 1910-1920, puis président dans les années 1930. En 1968, un représentant de la génération suivante, Édouard, en est encore administrateur.

Dans le secteur pétrolier, si dans la période récente le capitalisme familial y est inexistant, les entreprises se répartissant entre entreprises publiques (Société nationale des pétroles d'Aquitaine) ou à participation publique dominante (Compagnie française des Pétroles) et filiales de grandes multinationales étrangères, il faut cependant souligner le rôle pionnier joué par plusieurs grandes familles jusqu'aux années 1920 au moins. Antoine Le Bel (1720-1789) a fondé en 1765 la société Le Bel & C<sup>ie</sup> pour exploiter le gisement de Pechelbronn en Alsace ; l'entreprise est restée pendant quatre générations sous contrôle familial, jusqu'à Joseph-Achille (1847-1930) qui, plus intéressé par la recherche scientifique,

---

<sup>287</sup> Charles de MARLIAVE, *Les Mines d'antracite de La Mure 1806-1946*, Paris, Arthaud, 1955.

<sup>288</sup> Voir, par exemple, pour les Mines de Courrières, Benoît NOËL, « Les "vautours" de Courrières », in Denis VARASCHIN, Ludovic LALOUX (éd.), *10 mars 1906. Courrières, aux risques de l'histoire*, Vincennes, Groupe de recherche en histoire de l'énergie (GRHEN), 2006, p. 101-124.

l'aurait vendue en 1889 à un groupe d'industriels alsaciens<sup>289</sup>. Le « cartel des dix » qui se partageait au XIX<sup>e</sup> siècle la distribution de pétrole en France ne rassemblait que des entreprises familiales. Alexandre Deutsch (devenu ensuite de la Meurthe), fondateur d'une entreprise d'huiles végétales, a été le premier en France en 1851 à se lancer dans le traitement des huiles minérales. À partir de 1881, il exploite une raffinerie à Rouen puis, en 1883, à Saint-Loubès en Gironde. Avec ses fils Henry (1846-1919) et Émile (1847-1924), il constitue en 1877 la société Les Fils de A. Deutsch de la Meurthe & C<sup>ie</sup> qui s'associe en 1921 avec Shell pour former la Société des pétroles Jupiter, qui devient en 1948 Shell française<sup>290</sup>. L'entreprise qui a survécu le plus longtemps est Desmarais Frères, fondée en 1861 : elle est restée, sous la forme d'une société en commandite par actions, sous contrôle et gestion de la famille fondatrice pendant trois générations, avec Henri et Charles, Paul, puis Stéphane Desmarais, jusqu'à son intégration en 1965 à la CFP, dont elle était depuis l'origine le premier actionnaire privé<sup>291</sup>. Ces entreprises familiales ont trouvé leur limite dans le fait que, en amont du raffinage et de la distribution, elles restaient, faute d'exploitation de gisements à l'étranger, dépendantes pour leur approvisionnement des majors anglo-saxonnes qui ont fini par prendre le contrôle de la branche<sup>292</sup>. Et ce sont des initiatives publiques, avec d'abord la CFP dans les années 1920, puis la Régie autonome des pétroles et les Pétroles d'Aquitaine dans les années 1940 qui ont permis de donner à la France une certaine autonomie.

Dans la production et la distribution d'électricité et de gaz, la part du capitalisme familial n'est pas négligeable<sup>293</sup>. Si le plus grand groupe, l'Union de l'Électricité-Lyonnaise des eaux et de l'Éclairage, dit également Messine, du nom de la rue de son siège à Paris, a souvent été désigné du nom de ses patrons successifs, (Albert) Petsche puis (Ernest) Mercier, ceux-ci n'en étaient que des managers, non-détenteurs d'une fraction significative du capital, et sans postérité dans le groupe, sous réserve toutefois de l'un des deux gendres du second,

---

<sup>289</sup> HAU, STOSKOPF, *op. cit.*, p. 138-139. Voir également Paul de CHAMBRIER, *Les Mines de pétrole de Pêchebron*, Strasbourg, Imprimerie strasbourgeoise, 1920 cité par Douglas A. YATES, « Life stories and family histories of the French Oil industry : the rise and fall of the corps des Mines » sur le site <http://www.comite-histoire.minefi.gouv.fr>.

<sup>290</sup> Chronologie de l'histoire du pétrole en France par Alain BELTRAN, [www.ihtp.cnrs.fr/spip.php?article316&lang=fr](http://www.ihtp.cnrs.fr/spip.php?article316&lang=fr).

<sup>291</sup> Mohamed SASSI, *Entre l'État et le marché, Desmarais Frères et la politique pétrolière de la France : de 1861 à 1974 : de l'entreprise familiale à l'entrée dans la CFP*, thèse de doctorat d'histoire, université Paris-Sorbonne (Paris IV), 2005.

<sup>292</sup> Il faut également signaler qu'Esso France trouve notamment son origine dans l'association en 1935 de la filiale française de la Standard Oil of New Jersey, l'Économique, avec les Ets André & fils, spécialistes des transports maritimes, pour former la Standard française des pétroles, Robert André, fils du fondateur de la société absorbée, étant administrateur délégué puis PDG de l'entreprise jusqu'en 1949.

<sup>293</sup> Voir, sur cette branche, la synthèse de C. VUILLERMOT, « Le capitalisme familial dans les groupes électriques français (première moitié du XX<sup>e</sup> siècle) », in DAUMAS, *op. cit.*, p. 97-132.

Richard Baumgartner, directeur général de la filiale Nord-Lumière jusqu'à la nationalisation, qui a ensuite poursuivi sa carrière dirigeante (cf. *supra*) à l'Alsacienne de constructions mécaniques... où son beau-père était administrateur. Le même phénomène s'observe pour la société, liée à la Thomson, de l'Énergie électrique du littoral méditerranée (EELM) qui s'est longtemps identifiée à Gabriel Cordier (1865-1934, directeur général en 1902 puis président jusqu'à sa mort) : par un simple héritage managérial, son fils Ernest en a été l'un des deux administrateurs délégués dans les années 1930 avant d'en devenir le PDG de 1941 à la nationalisation. On trouve cependant d'autres groupes importants sous véritable contrôle familial. Le groupe Loire et Centre est, comme l'entreprise de BTP associée, resté après la mort en 1937 du cofondateur Alexandre Giros, dirigé par ses descendants. Alors qu'un premier gendre s'occupe de la branche BTP, le second, Paul Huvelin, prend, de manière éphémère avant la nationalisation il est vrai, en 1945 la présidence de la Compagnie électrique de la Loire et du Centre, le fils unique François Giros en étant administrateur. On trouve aussi l'important groupe (Électricité et gaz du Nord, Électricité de Paris, Électricité de la Seine, etc.) contrôlé par la famille belge Empain, dont les sociétés françaises sont toutefois, comme dans la construction électrique, dirigées par des managers. Le plus grand groupe familial, même s'il est jusqu'à la nationalisation dirigé par son fondateur en 1906, l'ancien avoué lyonnais Pierre-Marie Durand (1861-1951), est celui autour constitué autour de la société holding l'Énergie industrielle, qui accède, après de multiples intégrations, au deuxième rang dans la branche après l'Union d'électricité (groupe Mercier) ; il comporte une forte dimension familiale par la présence dans les organes dirigeants des multiples filiales des fils, gendre, frère, cousin et neveu du fondateur<sup>294</sup>. À l'échelle régionale, on trouve d'autres groupes familiaux de second rang :

- à Paris, la Compagnie centrale d'éclairage par le gaz (Lebon & C<sup>ie</sup>), dont Marcel Lebon est le cogérant à la nationalisation ;
- à Lyon, la Société de gaz et d'électricité du Sud-Est appartenant aux familles Martin et Piaton (René Piaton, par ailleurs président de Pechiney, étant directeur général de cette société fondée par son père) et les Compagnies réunies de gaz et d'électricité dirigées par la famille Vautier (Georges Vautier, PDG, et son gendre Gérard Monod, directeur général adjoint) ;
- dans le Sud-Ouest, la Société pyrénéenne d'énergie électrique de la famille Reille (associée au marquis de Solages des Mines de Carmaux).

---

<sup>294</sup> VUILLERMOT, *op. cit.*

Même si d'autres grandes entreprises comme la CPDE à Paris ou groupes comme celui de la CGE (Est-Lumière) relèvent d'un contrôle exclusivement managérial, la part du capitalisme plus ou moins familial représente une part non négligeable d'une branche pourtant gourmande en capitaux.

### *Un secteur des transports contrasté*

Dans les transports, la situation est contrastée. Les grandes compagnies de chemins de fer ne sont pas des entreprises familiales. Elles apparaissent au contraire comme la quintessence de la grande entreprise capitaliste<sup>295</sup> : les fondateurs avaient immédiatement fait appel à des capitaux extérieurs et leur important capital est dispersé entre des milliers d'actionnaires ; les membres du conseil d'administration sont des notables sans portefeuille d'actions important pour lesquels, comme dans les compagnies minières, la transmission familiale est un mode de cooptation parmi d'autres ; les dirigeants sont des managers. Ainsi, au PLM, les descendants des frères Talabot fondateurs sont absents du conseil au début du XX<sup>e</sup> siècle et les renouvellements bénéficient à des personnalités du monde des affaires, de l'administration ou de la politique sans continuité familiale directe, à l'exception de quelques représentants de la Haute banque : Robert de Rothschild succède en 1912 à son père Gustave, cofondateur de 1852, décédé quelques mois plus tôt ; Jacques de Neuflize est élu en 1931, trois ans après la mort de Jean. En revanche, Rodolphe Hottinguer n'est pas remplacé dans sa famille à sa mort en 1920. Il n'y a qu'à la Compagnie du Nord où la présidence est accaparée par une famille (celle également des Rothschild, avec Alphonse puis Édouard de 1906 à la nationalisation), sans que celle-ci contrôle semble-t-il pour autant une fraction significative du capital<sup>296</sup>. Il faut par ailleurs signaler une succession managériale indirecte au PLM : Maurice Margot devient en 1919 directeur général, fonction qu'avait occupée son beau-père Gustave Noblemaire jusqu'à sa retraite en 1907.

La situation est très différente pour la navigation maritime. S'il existe de grandes compagnies de type capitaliste, comme la Compagnie des messageries maritimes<sup>297</sup> et la Compagnie générale transatlantique jusqu'à leur prise de contrôle par l'État respectivement en

---

<sup>295</sup> Voir François CARON, *Histoire des chemins de fer en France*, tome 2, 1883-1937, Paris, Fayard, 2005, p. 37-38.

<sup>296</sup> François CARON, *Histoire de l'exploitation d'un grand réseau. La Compagnie des chemins de fer du Nord 1846-1937*, Paris, Mouton, 1973, p. 275-277.

<sup>297</sup> Marie-Françoise BERNERON-COUVENHES, *Les Messageries maritimes : L'essor d'une grande compagnie de navigation française, 1851-1914*, Paris, Presses de l'université Paris-Sorbonne, 2007.

1921 et 1933, également la Compagnie de navigation mixte<sup>298</sup>, les entreprises plus ou moins familiales occupent une forte position dans la branche. Delmas-Vieljeux (durablement absente du *Chaix*) est sous le contrôle exclusif de la famille fondatrice ; la Compagnie marseillaise de navigation à vapeur C<sup>ie</sup> Fraissinet est, après sa transformation en SA en 1920, longtemps présidée par Jean Fraissinet (qui prend même le titre de PDG en 1941), Marc Fraissinet étant par ailleurs administrateur<sup>299</sup> ; des descendants Paquet siègent encore au conseil de la Compagnie de navigation Paquet. Les Chargeurs réunis étaient, eux, une entreprise managériale, jusqu'à leur prise de contrôle en 1926 par Léon (Cyprien-)Fabre (né en 1885), fils de Cyprien Fabre (1838-1896), lui-même fondateur d'une maison de commerce et d'une compagnie de navigation à vapeur à Marseille. Le petit-fils Francis Cyprien-Fabre (né en 1911) en est directeur général puis PDG de 1946 à 1980, l'entreprise reconvertie dans le textile et la communication passant ensuite sous le contrôle de Jérôme Seydoux.

### *Le poids des familles dans le secteur commercial*

Les entreprises familiales sont également dominantes parmi les maisons de commerce, longtemps très peu représentées dans le *Chaix*. La seule à y figurer dès 1906, Au Printemps Laguionie & C<sup>ie</sup>, reste durablement une société en commandite par actions, avec comme gérants les descendants de Gustave Laguionie, un ancien employé qui avait repris en 1905 l'entreprise au fondateur de 1865 Jules Jaluzot. Ce n'est qu'en 1938 qu'apparaissent dans l'annuaire d'autres grands magasins parisiens comme les Grands magasins du Louvre, dont les fondateurs s'étaient retirés dès les années 1880, et Au Bon Marché où, dès la mort en 1887 de la veuve du fondateur Aristide Boucicaut (1810-1877), leur fils unique étant entre-temps déjà décédé, la famille n'a plus joué aucun rôle, même si l'esprit familial demeure<sup>300</sup>. Le capital n'est pas pour autant dispersé : le Louvre s'appuie longtemps sur les capitaux de la famille Pereire et la société n'est inscrite à la Bourse de Paris qu'en 1930. Au Bon Marché, le capital est pour l'essentiel, selon une formule originale, concentré entre les mains d'employés dirigeants<sup>301</sup>. La Samaritaine et les Galeries Lafayette, absents du *Chaix*, sont restés très

---

<sup>298</sup> Sous réserve de la présence successive comme administrateur délégué dans les années 1920-1930 de Gustave et de son fils Gustave-Émile Gravier.

<sup>299</sup> Voir Paul BOIS, *Armements marseillais. Compagnies de navigation et navires à vapeur (1831-1988)*, Marseille, Chambre de commerce et d'industrie de Marseille-Provence, 2<sup>e</sup> éd., 1992.

<sup>300</sup> Michael B. MILLER, *Au Bon Marché, 1869-1920 : le consommateur apprivoisé*, Paris, A. Colin, 1987, p. 123-133.

<sup>301</sup> Pour une synthèse sur le caractère plus ou moins fermé du capital des maisons de commerce jusqu'en 1914, voir Heinrich HARTMANN, *Moderne Zeiten. Unternehmensorganisation in Frankreich und in Deutschland, um 1890 bis 1914*, thèse de doctorat d'histoire en cotutelle (dir. Jürgen Kocka et Patrick Fridenson), Université libre de Berlin et EHESS, 2006, 2 vol., spéc. p. 248-257 et 282-286.

longtemps sous le contrôle des familles fondatrices, les descendants du couple Ernest Cognacq et Marie-Louis Jaÿ en 1869 pour la première, jusqu'à aujourd'hui pour ceux (avec les Meyer et Moulin-Heilbronn) de Théophile Bader et d'Alphonse Kahn en 1895 pour les secondes<sup>302</sup>. Parmi les entreprises à succursales multiples apparues à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle émergent, à côté de sociétés coopératives, les établissements Casino à Saint-Étienne contrôlés durablement par la famille Guichard. La nouvelle génération des supermarchés puis hypermarchés de périphérie développée dans les années 1960<sup>303</sup> repose de même jusqu'à aujourd'hui sur un capitalisme largement familial avec Carrefour (familles Badin, Defforey et Fournier), Auchan (Mulliez), Leclerc, auxquels s'ajoutent ceux absorbés entre-temps comme Promodès (Halley) ou Docks de France-Mammouth (Toulouse, Dian et Deroy)<sup>304</sup>, les seules formules alternatives étant les entreprises coopératives comme Intermarché et Unico/Magasins U ou, plus récemment par l'émergence des magasins discount, les implantations françaises des groupes allemands, eux-mêmes entièrement familiaux d'ailleurs, Aldi ou Lidl.

#### *Un secteur financier peu familial*

Dans le secteur financier, les familles sont relativement peu présentes. Les grandes banques, n'ont plutôt pas été, à côté d'un secteur mutualiste important, des entreprises familiales avant d'être nationalisées à la Libération, pour quatre d'entre elles, et en 1982 pour les autres. On peut simplement signaler que le Crédit commercial de France (CCF), formé en 1917 de la réunion de la Banque suisse et française et de la banque lyonnaise Aynard, a hérité un temps de la dimension familiale de cette dernière, Francisque Aynard, fils du grand banquier et homme politique Édouard, devenant son administrateur délégué à Lyon. Du côté des origines helvètes, les deux Suisses Benjamin (né en 1865) et Albert (né en 1876) Rossier ont été successivement administrateur délégué dans les années 1920-1930 et directeur général entre 1941 et 1955. À la Société générale, André Homberg a été président dans les années

---

<sup>302</sup> Sur les Galeries Lafayette, voir Tristan GASTON-BRETON, *Galeries Lafayette : la légende d'un siècle*, Paris, Clio Média, 1997 ; Florence BRACHET, *Les Galeries Lafayette et la mode. 1893-1919*, mémoire de DEA (dir. P. Fridenson), EHESS, 2005.

<sup>303</sup> Pour une perspective historique, voir Jacques MARSEILLE (dir.), *La Révolution commerciale en France. Du « Bon Marché » à l'hypermarché*, Paris, Le Monde éditions, 1997 et Jean-Claude DAUMAS, « Consommation de masse et grande distribution. Une révolution permanente (1957-2005) », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n° 91, 2006/3, p. 57-76.

<sup>304</sup> Sur l'importance du capitalisme familial dans cette branche, voir Emmanuel CHADEAU, « Entre familles et managers, les grandes firmes de commerce de détail en France depuis 1945 », *Revue du Nord*, tome LXXV, n° 300, avril-juin 1993, p. 377-400.

1920 après que son oncle Octave a été directeur général entre 1880 et 1890<sup>305</sup>. Mais cela ne suffit pas à en faire des entreprises familiales. C'est en revanche plus nettement le cas pour la première banque française, le Crédit lyonnais, où, à la mort en 1905 du fondateur et président Henri Germain, ce sont ses deux gendres, Edmond Fabre-Luce (1864-1926) et Georges Brincard (1871-1963), qui prennent les commandes comme administrateurs délégués, l'ancien directeur général Adrien Mazerat (de la même génération que Germain) devenant président. Le fils du fondateur, André, jugé par son père inapte aux affaires, est en revanche tenu à l'écart de la banque<sup>306</sup>. Après que son beau-frère s'est retiré de la direction générale en 1919 pour se contenter d'un poste de vice-président, G. Brincard prend la présidence en 1922 et la garde jusqu'à la nationalisation, les postes de directeurs généraux revenant ensuite systématiquement à des managers. La troisième génération est toutefois représentée avec le fils, Charles, et le gendre du président, Melchior de Vogüé, même après 1945 : le premier achève une longue carrière dirigeante au poste de directeur général adjoint en 1968, le second est administrateur – et président de la filiale Société foncière lyonnaise – jusqu'à son entrée... dans les ordres bénédictins en 1955.

Mais, si la dimension familiale est dans l'ensemble très faible dans les grandes banques de dépôts ou d'affaires (Paribas, Banque de l'union parisienne), il faut souligner en revanche le fonctionnement entièrement dynastique de l'importante « haute banque », qu'elle soit d'origine juive (Rothschild, Lazard, Worms, Stern) ou protestante (Mallet, de Neuflyze, Schlumberger, Hottinguer, Mirabaud, Vernes). Leurs petits établissements jouent un rôle important dans le monde des affaires, comme conseillers et financiers. Ils sont présents dans un certain nombre de conseils d'administration – même si leur influence, plutôt en déclin au cours du XX<sup>e</sup> siècle, ne doit pas être surestimée –, où, comme on l'a vu notamment à l'exemple des compagnies de chemins de fer, ils se transmettent souvent les sièges de génération en génération. Par ailleurs, à l'échelle locale, les petites banques d'affaires sont également largement des institutions familiales : c'est le cas, par exemple, à Lyon avec des maisons comme V<sup>ve</sup> Guérin & Fils, V<sup>ve</sup> Morin-Pons, E.M. Cottet & C<sup>ie</sup>, Jacquier & C<sup>ie</sup> ou Saint Olive, Cambefort & C<sup>ie</sup>, qui jouent un rôle important dans l'économie régionale<sup>307</sup>. La dimension familiale ne doit donc pas être négligée dans le secteur bancaire.

---

<sup>305</sup> Hubert BONIN, *Histoire de la Société générale*, tome 1, 1864-1890, *La naissance d'une banque moderne*, Genève, Droz, 2007.

<sup>306</sup> Jean RIVOIRE, *Le Crédit lyonnais. Histoire d'une banque*, Paris, Le Cherche Midi, 1989, p. 94-97.

<sup>307</sup> Hervé JOLY, « Les banques locales et les entreprises lyonnaises (années 1920-années 1950) », in Michel LESCURE, Alain PLESSIS (dir.), *Banques locales et banques régionales en Europe au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Albin Michel, 2004, p. 311-332.

En revanche, dans les assurances, elle semble, à côté d'une importante composante mutualiste, très faible, même avant la nationalisation des huit principaux groupes à la Libération. Il faut simplement relever l'importance de la représentation de la haute banque surtout protestante, avec les de Neuflyze, Mallet ou Mirabaud, aux conseils d'administration de compagnies comme les Assurances générales ou l'Union, où ils se succèdent dans les fonctions de président ou de vice-président.

Le bilan apparaît donc très contrasté selon les branches. Si le développement d'une grande entreprise implique toujours à un moment ou un autre l'ouverture de son capital, des entreprises familiales peuvent, selon les circonstances, se maintenir voire se renouveler sur plusieurs générations, sans que cela apparaisse comme une entrave à ce développement. Mais, même si les actionnaires familiaux tendent, tant qu'ils le peuvent, à exercer des fonctions dirigeantes pour peser directement sur la gestion de leurs actifs, au moins dans le cadre du conseil d'administration, il reste, même dans une entreprise sous contrôle familial, de nombreux postes de responsabilité disponibles pour des managers extérieurs<sup>308</sup>. Dans le corpus étudié, ce sont rien moins que 71 % des dirigeants (138) dont les modalités du recrutement extra-familial doivent être maintenant expliquées. Cela ne veut bien sûr pas dire que leur ascendance familiale ou leur alliance matrimoniale n'ait joué aucun rôle dans leur carrière, mais simplement que les appuis qu'ils ont pu y trouver n'étaient pas directement liés à l'entreprise dirigée. Leurs ressources sociales, même privilégiées, étaient moins rares que celle d'être apparenté à leurs prédécesseurs. D'autres facteurs doivent donc avoir été déterminants dans leur ascension.

### **Épilogue : l'importance du capitalisme familial aujourd'hui**

L'importance du capitalisme familial encore aujourd'hui est bien connue. Pour ne prendre qu'un exemple dans une littérature abondante, deux économistes ont ainsi récemment souligné : « Le capitalisme moderne a un visage humain : l'entreprise familiale. Celles-ci sont partout : elles constituent l'immense majorité des PME, elles rassemblent environ les deux tiers des entreprises cotées à la bourse de Paris, et près de la moitié des sociétés du CAC40<sup>309</sup>. » Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mourot ont aussi régulièrement insisté sur l'importance de l'« atout capital » pour l'accès au poste des PDG des plus grandes entreprises

---

<sup>308</sup> Sur la nécessité de prendre en compte la combinaison des deux types, entreprise familiale et entreprise managériale, voir Jean-Claude DAUMAS, « Introduction : à propos du capitalisme familial », in DAUMAS, *op. cit.*, p. 35.



françaises<sup>310</sup>. Au moins pour le CAC 40, qui rassemble par définition des sociétés cotées au capital au moins en partie ouvert, l'importance du capitalisme familial ne doit cependant pas être surestimée. Avec les nombreuses entreprises récemment privatisées ou encore partiellement publiques (France Télécom, EDF, GDF, etc.) qui le composent, beaucoup ne peuvent reposer sur d'anciennes dynasties. Les nationalisations de 1978 (dans la sidérurgie) et de 1982, comme on l'a vu pour Saint-Gobain ou Pechiney, ont marqué une rupture. Si l'on ne considère que les directions générales, ce ne sont, avec Accor (Gilles Pélisson, neveu d'un cofondateur), Bouygues (Martin Bouygues), Danone (Franck Riboud), Lagardère (Arnaud Lagardère), Michelin (Michel Rollier), Pernod-Ricard (Patrick Ricard) et PPR (François-Henri Pinault), que sept entreprises qui sont dirigées par un héritier d'un fondateur, LVLH l'étant par un héritier-fondateur (Bernard Arnault<sup>311</sup>) et Arcelor-Mittal (avec le PDG indien Lakshmi Mittal) par son nouveau propriétaire. Et il s'en trouve deux parmi les premières (Accor et Danone) à ne pas être sous contrôle familial, les familles fondatrices n'ayant plus que des participations marginales au capital. Dans les autres, les blocs familiaux sont, si ce n'est majoritaire en titres, des actionnaires dominants qui contrôlent plus ou moins l'assemblée générale et le conseil d'administration. Par ailleurs, le fondateur de Cap Gemini, Serge Kampf, préside encore le conseil d'administration alors qu'il ne détiendrait plus que 4,6 % du capital, la direction générale étant maintenant confiée à un manager. De même, l'Oréal (de manière partagée pour la fille d'Eugène Schueller, Liliane Bettencourt, avec le groupe suisse Nestlé) et Peugeot SA (avec une tendance au renforcement ces dernières années) sont contrôlées par les familles tout en étant dirigées par des managers. Dans cette dernière entreprise, ce sont rien moins que 5 membres du conseil de surveillance, dont le président, sur 12 qui appartiennent à la dynastie, dont plusieurs autres représentants occupent par ailleurs des fonctions dans l'encadrement supérieur du groupe (cf. généalogie 15). On pouvait, de manière plus minoritaire, y ajouter jusqu'il y a peu de temps Carrefour où, si les familles fondatrices Fournier et Defforey n'apparaissent plus aujourd'hui, la famille Halley

---

<sup>309</sup> David THESMAR, David SRAER, « Faut-il vraiment s'en prendre au capitalisme familial ? », Telos, agence intellectuelle, <http://www.telos-eu.com>, 9 juillet 2007.

<sup>310</sup> « Sur 82 plus grandes sociétés mères privées françaises, 42 sont dirigées par un patron propriétaire », qui se répartissent entre 21 fondateurs et 21 patrons qui doivent au moins en partie leur titre à l'héritage ; Michel BAUER (avec Bénédicte BERTIN-MOUROT), *Les 200. Comment devient-on un grand patron ?*, Paris, Le Seuil, 1987, p. 115-116.

<sup>311</sup> Son père, Jean, était propriétaire d'une entreprise de travaux publics, Ferret-Savinel, qui s'est lancée dans la promotion immobilière dans les années 1970 sous l'enseigne Fériel. Le fils a pris la direction de l'entreprise en 1978 avant de s'orienter dans les années 1980, avec la reprise des groupes Agache puis Boussac en déconfiture, dans l'industrie textile. Il n'en conserve que les activités de luxe (Christian Dior) et de grands magasins (Le Bon

est restée longtemps influente après la fusion avec leur entreprise Promodès en 1999 : elle était le premier actionnaire avec 13,52 % au milieu d'un capital par ailleurs dispersé et elle détenait trois sièges, dont la présidence, sur onze au conseil de surveillance<sup>312</sup>. En mars 2008, elle annonce la fin de l'action de concert qui lui permettait d'apparaître comme un bloc familial<sup>313</sup>. Mais c'est un autre groupe familial, celui de Bernard Arnault, qui devient l'un des deux actionnaires de référence. De même, on peut signaler au sein du capital de Saint-Gobain la récente montée en puissance, à la hauteur de 21,5 % des actions et de 34 % des droits de vote de la famille de Wendel, par l'intermédiaire de son holding Wendel investissement.

D'autres dynasties survivent par ailleurs de manière résiduelle dans les conseils d'administration : l'ancien PDG Édouard de Royère, gendre Delorme, siège encore à celui de l'Air liquide comme président d'honneur, son fils Jean-Marc (né en 1965) étant par ailleurs en tant que directeur responsable de la branche Santé et chimie de spécialités membre du comité exécutif ; Pierre (Pavin) de Lafarge, représentant de la cinquième génération et ancien responsable de la branche matériaux de spécialités du groupe entre-temps cédée, a, on l'a vu, succédé en 2007 à son frère Raphaël (cf. généalogie 6), perpétuant ainsi une longue tradition depuis plus d'un siècle et demi alors que la famille n'a pas plus de participation significative au capital<sup>314</sup>. Bertrand Huvelin, fils de Paul et petit-fils du cofondateur de la SGE Alexandre Giros, est encore vice-président du groupe qui en est issu, Vinci. En tout, ce sont bien près de la moitié des entreprises (17 sur 40) qui connaissent une forme ou une autre de capitalisme familial, ce qui est considérable du fait du nombre par ailleurs d'entreprises anciennement publiques ou issues d'entreprises publiques (17)<sup>315</sup>. Mais cette implantation dans les équipes dirigeantes n'est que marginale que pour la plupart d'entre elles. L'immense majorité des dirigeants opérationnels, les membres des « comités exécutifs », sont des managers.

Il reste bien sûr l'hypothèse de grandes entreprises dont le capital serait encore concentré entre les mains de famille(s) propriétaire(s) et qui n'appartiendraient donc pas, malgré leur taille au CAC 40. Le seul cas qui semble, au regard de son importance

---

Marché). En 1989, il prend le contrôle du groupe LVMH, issu de la fusion deux ans auparavant de Louis Vuitton et de Moët Hennessy ; voir notamment Airy ROUTIER, *L'Ange exterminateur*, Albin Michel, Paris, 2003.

<sup>312</sup> Informations données sur le site institutionnel du groupe <http://www.carrefour.com>.

<sup>313</sup> *Les Échos*, 5 mars 2008.

<sup>314</sup> La famille n'apparaît plus en tant que telle parmi les actionnaires identifiés. Pierre de Lafarge ne détiendrait lui-même que 20 365 actions sur un total de 172 564 575, soit 0,01 % du capital, mais il n'est qu'un des descendants parmi des dizaines voire centaines d'autres ; informations données sur le site du groupe [www.lafarge.fr](http://www.lafarge.fr). A un cours moyen de 110 euros l'action, ce portefeuille a tout de même une valeur d'environ 2,24 millions d'euros. Les descendants Lafarge restent riches de l'entreprise à défaut de la contrôler encore.

<sup>315</sup> Seule Saint-Gobain, avec l'engagement récent des de Wendel, parmi les entreprises privatisées, comporte une dimension familiale.

économique (9<sup>e</sup> position au classement par chiffre d'affaires des groupes industriels, de services et de commerces français en 2006, 170 000 salariés<sup>316</sup>) pouvoir correspondre à cette hypothèse est celui du groupe de distribution Auchan, une entreprise de création relativement récente (1961) qui appartient encore entièrement à la famille fondatrice Mulliez, la présidence du directoire étant exercée par un petit cousin du fondateur. Il faut remonter à la 61<sup>e</sup> place de ce classement pour trouver une entreprise industrielle au capital exclusivement familial, le groupe laitier Lactalis (ex-Besnier, 27 600 salariés) fondé en 1933, et c'est la seule parmi les 100 premiers. La possibilité qui existe en Allemagne pour des entreprises d'accéder à ce niveau sans faire appel à des capitaux extérieurs – un classement semblable en 2006 donne notamment Bosch (12<sup>e</sup>)<sup>317</sup>, Heraeus (56<sup>e</sup>), Boehringer Ingelheim (67<sup>e</sup>), Oetker (97<sup>e</sup>) dans l'industrie ; Bertelsmann (34<sup>e</sup>) dans l'édition<sup>318</sup> ; Tengelmann (26<sup>e</sup>), Lidl & Schwarz (28<sup>e</sup>) ou Aldi (30<sup>e</sup>) dans la distribution ; Otto (40<sup>e</sup>) dans la vente par correspondance ; Haniel (23<sup>e</sup>) dans le négoce, etc.<sup>319</sup> – se retrouve moins en France, où le capitalisme strictement familial reste plus cantonné à l'univers des PME.

Mesurer l'importance du capitalisme familial apparaît largement comme une gageure au regard de la multiplicité des déclinaisons possibles. Les résultats peuvent aussi beaucoup varier en fonction des branches considérées, de la taille, du régime juridique (poids relatif des actionnaires minoritaires) ou du statut économique (sociétés cotées ou non) des entreprises retenues<sup>320</sup>. Certaines conclusions d'études comparatives internationales apparaissent ainsi imprudentes, soit qu'elles rapprochent des enquêtes nationales menées selon des critères trop différents, soit qu'elles s'appuient sur le travail d'un même chercheur qui peut difficilement avoir la connaissance approfondie des différents pays nécessaire pour repérer les liens familiaux<sup>321</sup>. L'accent mis ici sur l'héritage *stricto sensu*, qu'il soit par le sang ou par alliance, des fonctions dirigeantes permet de disposer d'un critère simple pour déterminer l'importance de la variable familiale dans la population étudiée : même en privilégiant les grandes entreprises de l'industrie lourde au capital ouvert, elle apparaît importante, sans être, et de

---

<sup>316</sup> Voir le classement sur le site <http://www.lexpansion.com>.

<sup>317</sup> Sous réserve que l'essentiel du capital n'appartient pas à la famille fondatrice, mais à une fondation.

<sup>318</sup> Plus de trois quarts du capital appartient également à une fondation, le solde seulement à la famille fondatrice.

<sup>319</sup> Voir le classement sur le site du quotidien *Die Welt*, <http://top500.welt.de>.

<sup>320</sup> Si l'on prend en compte l'ensemble des sociétés commerciales existantes, il n'est pas étonnant d'arriver, même pour la période récente (1995-2000) d'arriver à des taux très élevés d'entreprises familiales, de 60 à 95 % selon les pays (la France étant absente du tableau), même si l'on peut s'interroger sur les sources utilisées pour arriver à de telles estimations ; Colli, Rose, art. cit., p. 201.

<sup>321</sup> Ne serait-ce parce qu'on ne peut se fier au seul caractère commun du nom pour les alliés ou descendants des branches féminines.

loin, majoritaire. Mais il ne faudrait bien sûr pas réduire l'exercice de l'influence familiale possible à la seule détention des fonctions dirigeantes. D'une part, des blocs d'actionnaires familiaux peuvent peser de l'extérieur sur le management. D'autre part, la position d'un dirigeant héritier de sa fonction n'est pas la même selon qu'il peut s'appuyer ou pas sur le contrôle du capital, comme l'a montré l'éviction brutale de Serge Trigano, fils du fondateur du Club Méditerranée, de son poste de PDG en 1997, la famille n'occupant plus qu'une position marginale au capital. De même, la position d'un Franck Riboud à la tête de Danone, dans la même situation, est plus fragile que celle d'un François-Henri Pinault ou d'un Martin Bouygues. Il ne peut espérer la même indulgence des actionnaires en cas de défaillance<sup>322</sup>. Si sa qualité d'héritier a été décisive dans sa désignation, il lui faut dans l'exercice de ses fonctions défendre sa légitimité au même titre qu'un manager.

Il convient donc maintenant de voir comment les dirigeants, qu'ils doivent ou non leur fonction à l'héritage, construisent leur légitimité pour accéder à leur fonction et l'exercer plus ou moins durablement.

---

<sup>322</sup> L'exemple récent des divergences au sein de la famille de Wendel montre d'ailleurs que l'appartenance à un cercle familial très élargi – après plusieurs générations, le sentiment d'appartenance à une même famille des centaines d'héritiers n'existe d'ailleurs que tant qu'il y a engagement commun dans une affaire – ne constitue pas non plus une protection certaine, les héritiers éloignés de la gestion de l'entreprise ayant aussi des attentes en matière de rendement de leurs capitaux immobilisés.



## Chapitre III

### Conditions d'accès, d'exercice et de sortie des fonctions dirigeantes

Les observateurs opposaient traditionnellement les administrateurs, « choisis le plus souvent à cause de leur nom, de leur honorabilité ou de leur crédit, [qui] ne possèdent pas la compétence nécessaire pour gérer efficacement les intérêts sociaux » et qui ont « d'autres occupations », aux administrateurs délégués et directeurs « ayant des aptitudes et des compétences spéciales et siégeant en permanence<sup>1</sup>. » Les premiers seraient donc des amateurs des affaires, pas vraiment désintéressés toutefois de par les rémunérations reçues, et les autres des professionnels. Dans quelle mesure cette opposition se retrouve-t-elle dans le recrutement des dirigeants des sociétés étudiées ? Les administrateurs, y compris les présidents jusqu'en 1940 au moins, n'ont-ils effectivement qu'une relation lointaine aux affaires ? Les administrateurs délégués et directeurs ont-ils en revanche une expérience et des compétences particulières ? La législation de Vichy, en voulant concentrer les pouvoirs aux mains d'un PDG, a-t-elle remis ce clivage en cause ? Les fonctions d'administrateur en général, et celles de président du conseil en particulier, sont-elles devenues, dans le cadre d'un mouvement général de professionnalisation et de spécialisation qui caractérise l'évolution sociale au XX<sup>e</sup> siècle<sup>2</sup>, l'apanage de professionnels de la gestion des entreprises ? Ou, au contraire, l'appréciation en 1952 d'un juriste selon laquelle « trop souvent, à l'heure actuelle, dans les grandes sociétés, surtout depuis la Libération, le président choisi ne l'est qu'en raison de ses

---

<sup>1</sup> Paul GONTIER, *Le Directeur et l'administrateur-délégué de la société anonyme*, 2<sup>e</sup> éd. revue, Paris, Giard & Brière, 1915, p. 2.

<sup>2</sup> Sur cette évolution dans différentes professions, la littérature historique et sociologique est très abondante ; pour une synthèse récente, voir Gisèle SAPIRO, « Les professions intellectuelles entre l'État, l'entrepreneuriat et l'industrie », *Le Mouvement social*, n° 214, janvier-mars 2006, p. 3-24.

relations, de son nom, de son crédit, de ses titres honorifiques, et pas du tout en raison de ses connaissances techniques<sup>3</sup> » apparaî-t-elle fondée ?

Au regard de cette question de la professionnalisation se posent trois grandes questions relatives à la trajectoire des dirigeants étudiés, qu'ils doivent ou non leur fonction à l'héritage :

- comment sont-ils devenus dirigeants, quelles expériences préalables ont-ils accumulées et comment se construisent-ils à ce titre leur légitimité ?
- comment exercent-ils leurs fonctions, de manière exclusive ou partagée, en cumul avec d'autres ?
- dans quelles conditions ont-ils été amenés à quitter leurs fonctions, celles-ci étaient-elles exercées de manière viagère ou temporaire ?

### **L'accès aux fonctions dirigeantes : une professionnalisation parfois tardive**

Dans l'étude des conditions d'accès aux fonctions dirigeantes apparaissent différentes variables, qu'il faut croiser avec la nature des fonctions exercées (chapitre I) et avec la qualité d'héritier ou non (chapitre II) : l'âge de nomination, les filières d'accès par le conseil d'administration ou le salariat et l'ancienneté dans l'entreprise ou dans le monde de l'entreprise.

#### *Des fonctions dirigeantes souvent acquises tardivement*

L'âge médian d'accès aux fonctions considérées comme dirigeantes est assez élevé (49 ans), avec une forte différence selon qu'il s'agit d'héritiers (43 ans) ou non (52 ans). La nomination avant 35 ans est assez rare (20 cas) et réservée à des héritiers (15), à des fondateurs d'entreprises nouvelles (Anthelme Boucher et Amaury Villardy de Montlaur à l'Électro-chimie en 1889 à respectivement 31 et 33 ans ; Pierre Azaria à la CGE en 1898 à 33 ans) ou à des dirigeants d'entreprise qui n'avaient pas encore accédé véritablement au statut de grande entreprise (Adrien Badin, directeur général d'AC en 1902 à 30 ans ; Raymond Berr directeur de Kuhlmann en 1920 à 32 ans). La nomination des trois fils d'Eugène Schneider à la cogérance entre 1915 à 1918 à moins de 20 ans présente un caractère exceptionnel même chez les héritiers.

---

<sup>3</sup> Guy VERNON, *Le Président-directeur général dans les sociétés anonymes*, thèse pour le doctorat en droit, Paris, LGDJ, 1952, p. 13.

Certaines nominations sont particulièrement tardives, surtout parmi les non-héritiers, à 60 ans ou plus, voire 70 ans et plus. La plus âgée est celle de Camille de Lacroix à la présidence de l'Alsacienne repassée sous contrôle français en 1919, à 78 ans.

Tableau III-1 : Âge d'accès aux fonctions dirigeantes

Age	Ensemble	Héritiers	Autres
- 25 ans	3	3	0
25-29 ans	3	3	0
30-34 ans	14	9	5
35-39 ans	18	9	9
40-44 ans	31	6	25
45-49 ans	28	6	22
50-54 ans	29	3	26
55-59 ans	24	9	15
60-64 ans	20	2	18
65-69 ans	11	2	9
70 ans et +	13	4	9
Total	194	56	138

Les nominations très précoces disparaissent après 1918, les précoces après 1940, à l'héritier François Michelin (29 ans) près en 1955. En revanche, les nominations tardives se poursuivent après 1940 et la concentration de principe des pouvoirs entre les mains du PDG, la tendance générale étant à l'élévation de l'âge<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> L'évolution de l'âge médian doit cependant être interprétée avec prudence pour la première période : les dirigeants nommés avant 1919 ont souvent été nommés bien avant 1914, dont nécessairement assez jeunes pour être encore en poste à cet âge.



Tableau III-2 : Âge et période de désignation comme dirigeant

Age	Avant 1919 (âge médian 44 ans)	1919-1940 (âge médian 49 ans)	Après 1940 (âge médian 53 ans)
- 25 ans	3	0	0
25-29 ans	2	0	1
30-34 ans	9	5	0
35-39 ans	9	6	3
40-44 ans	9	13	9
45-49 ans	9	10	9
50-54 ans	5	12	12
55-59 ans	7	6	11
60-64 ans	1	7	12
65-69 ans	3	4	4
70 ans et +	4	6	3
Total	61	69	64

Une différence importante apparaît selon que la première fonction dirigeante exercée est une présidence de conseil d'administration (déléguée ou non, directrice générale ou non) ou une autre fonction (administration déléguée, direction générale, etc.). Les présidences ne s'obtiennent directement jamais avant 35 ans et rarement avant 50 ans. En revanche, les désignations tardives concernent plutôt les accès directs à la présidence, qui ne disparaissent donc pas après 1940.

Tableau III-3 : Première fonction dirigeante exercée et âge de nomination

Age	Président / PDG direct (âge médian 61 ans)	Autres dirigeants (âge médian 45 ans)
- 35 ans	0	20
35-39 ans	1	17
40-44 ans	2	29
45-49 ans	4	24
50-54 ans	6	23
55-59 ans	10	14
60-64 ans	10	10
65-69 ans	7	4
70 ans et +	13	0
Total	53	141

*Les filières d'accès, entre conseil d'administration et salariat*

Une distinction importante doit maintenant être établie selon les filières d'accès aux fonctions dirigeantes. Trois cas peuvent être opposés. Les plus nombreux (92) sont d'abord les dirigeants qui ont préalablement exercé des fonctions de cadres salariés (directeurs techniques ou assimilés) dans l'entreprise dirigée. Ce profil concerne la moitié des managers et même 41 % des héritiers. Un second profil (55 cas) est celui des dirigeants qui sont passés par la seule filière du conseil d'administration et qui n'ont pas exercé de responsabilité opérationnelle dans l'entreprise au préalable<sup>5</sup>. Il est moins fréquent chez les non-héritiers, mais pas inexistant. Un troisième profil est celui des désignations directes (47 cas) de dirigeants n'ayant eu aucun lien préalable avec l'entreprise dirigée, qu'il s'agisse d'un contrat de travail de salarié ou d'un mandat social d'administrateur. Il est moins répandu parmi les héritiers.

---

<sup>5</sup> Par définition, l'hypothèse qu'un cadre salarié ait été membre du conseil d'administration avant de devenir dirigeant est exclue, un directeur technique nommé administrateur étant considéré *ipso facto* comme dirigeant par assimilation aux administrateurs délégués (voir chapitre 1).

Tableau III-4 : Filières d'accès aux fonctions dirigeantes et statut d'héritier ou non

Fonction antérieure	Ensemble	Héritiers	Autres
Cadre salarié	92 (48 %)	23 (41 %)	69 (50 %)
Conseil d'administration	55 (28 %)	23 (41 %)	32 (23 %)
Aucune	47 (24 %)	10 (18 %)	37 (27 %)
Total	194 (100 %)	56 (100 %)	138 (100 %)

Ceux qui sont passés par la filière cadre salarié ne deviennent logiquement jamais présidents du conseil d'administration ou PDG d'emblée. Ils sont d'abord directeurs (généraux) ou administrateurs délégués. Certains d'entre eux accèdent à la présidence ensuite. Ils le font le plus souvent en conservant leur délégation ou leur direction générale, avec un titre de président délégué jusqu'en 1940 – Théodore Laurent (Marine), Alexandre Dreux (Longwy), René Robard (TLH), Pierre Azaria (CGE), etc. – et de PDG ensuite – Arthur Bommelaer (Alsacienne), Georges-Jean Painvin (Ugine), René Damien (Usinor), Georges Desbrière (CFM), etc. Plus rarement, certains ont au préalable abandonné la direction des affaires pour siéger d'abord au conseil d'administration avant d'en devenir le président. Léopold Pralon, administrateur délégué depuis 1902 et vice-président délégué depuis 1913 de Denain-Anzin, devient à 75 ans en 1930 simple vice-président. En 1935, il accède à la présidence du conseil. Émile Dollfus était, lui, « directeur général de l'usine de Mulhouse » de l'Alsacienne de constructions mécaniques, un poste qui correspondait en fait à une direction technique salariée. En 1930 également, pour sa retraite à 68 ans, il entre au conseil d'administration de l'entreprise dont il devient deux ans après le président. On retrouve ici le cas de figure fréquent dans le système dualiste allemand du président du directoire devenant, après sa retraite, président du conseil de surveillance.

C'est en effet la filière du conseil d'administration qui mène plutôt aux fonctions de président. De manière intéressante, elle ne disparaît pas avec l'entrée en vigueur de la loi de 1940 concentrant en principe la présidence et la direction générale. Ils sont encore 13 à être nommés ensuite « présidents » ou « PDG » – le titre formel étant souvent fluctuant selon les sources – sans avoir jamais eu d'autres responsabilités préalables que celle d'administrateur. Les passages par le conseil d'administration pour l'accès ultérieur à des fonctions d'administrateur délégué ou de directeur général sont en revanche plus rares et correspondent à des situations particulières. Jules Bernard et Fernand Balthasar étaient ainsi administrateurs de sociétés absorbées, respectivement en 1918 et 1933, par Nord-Est, dont ils sont devenus administrateur délégué en 1920 et directeur général en 1941. Pierre Lombard était directeur

général de Rhodiaceta, une entreprise de textiles artificiels dont le capital était partagé entre Rhône-Poulenc et le groupe Gillet, lorsqu'il est entré en 1956 au conseil de Rhône-Poulenc, avant d'en devenir directeur général en 1963. Richard Baumgartner, entré au conseil de l'Alsacienne en 1950, s'y est progressivement plus investi, avec des titres toutefois inédits – « administrateur adjoint au PDG » (1955), « vice-président adjoint au PDG » (1959) – avant d'accéder au poste de PDG en 1965. Des héritiers Raty (Jean) et Labbé (Paul et Robert), qui contrôlent les Aciéries de Longwy à côté de leur propre affaire familiale (Hauts-fourneaux de la Saulnes et Métallurgique de Gorcy), sont également passés du statut d'administrateur à celui d'administrateur délégué.

La troisième filière, l'accès direct à des fonctions dirigeantes sans aucun lien préalable avec l'entreprise, amène plutôt à d'autres fonctions que la présidence, qui implique généralement une expérience préalable, au moins au conseil. Il existe cependant quelques cas de présidents nommés directement, notamment à la suite de vacances brutales que personne au sein du conseil n'était en mesure de combler. C'est le cas par exemple lors du décès de Florent Guillain, à la fois président de Marine et de Thomson, en 1915. Dans le contexte particulier de la guerre, il est fait appel à des personnalités extérieures, Émile Heurteau pour la première et Charles Laurent pour la seconde. Il en est de même à la CGE lorsqu'Edmond Rodier est contraint par la maladie de se retirer de la présidence en juillet 1910<sup>6</sup>, Paul Doumer lui succédant. Aux TLH, lorsque les mauvais résultats financiers contraignent (voir *infra*) René Robard à se retirer en 1931 de son poste de président délégué, Eugène Mauclère entre au conseil pour le remplacer comme simple président. Plus récemment, Wilfried Baumgartner arrive en 1963 comme PDG d'un Rhône-Poulenc décapité par la maladie de son prédécesseur Marcel Bô et par la mort prématurée (à 57 ans) de son dauphin, le directeur général Régis Payan<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Il décède d'ailleurs deux mois plus tard.

<sup>7</sup> Olivier FEIERTAG, *Wilfrid Baumgartner, Un grand commis des finances à la croisée des pouvoirs (1902-1978)*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2006, p. 688.

Tableau III-5 : Filières d'accès et première fonction dirigeante exercée

Fonction antérieure	Ensemble	Président / PDG direct	Autres dirigeants
Cadre salarié	92	0	92
Conseil d'administration	55	45	10
Aucune	47	8	39
Total	194	53	141

La filière par le salariat se développe avec le temps, déjà avant 1940, et fortement ensuite. Mais la filière du conseil d'administration se maintient au même niveau pendant toute la période, même après la réforme vichyste. La progression de la première filière s'effectue aux dépens de l'accès direct, qui s'effondre.

Tableau III-6 : Filières d'accès et périodes de désignation comme dirigeant

Fonction antérieure	Avant 1919	1919-1940	Après 1940
Cadre salarié	22 (36 %)	30 (43 %)	40 (63 %)
Conseil d'administration	17 (28 %)	20 (29 %)	18 (28 %)
Aucune	22 (36 %)	19 (28 %)	6 (9 %)
Total	61 (100 %)	69 (100 %)	64 (100 %)

Quelles expériences préalables avaient les nouveaux dirigeants ? Ceux qui sont passés par la filière salarié, promus en interne, à partir de fonctions de cadres supérieurs<sup>8</sup>, n'ont logiquement jamais été auparavant dirigeants d'une autre entreprise importante. C'est seulement pour les autres filières qu'on trouve de telles expériences préalables. La plupart de ceux passés par le conseil d'administration (47 sur 55) ont en revanche une expérience préalable de dirigeants d'une autre entreprise, dans 5 cas limités toutefois à siéger dans d'autres conseils d'administration. Chez ceux nommés directement, ils ne sont que 25 sur 47 à avoir été déjà dirigeants, dont 3 seulement comme administrateurs. La différence est que pour la filière du conseil l'accession au poste de dirigeant de l'entreprise étudiée n'implique pas le plus souvent (36 sur 47) l'abandon des fonctions antérieures qui sont poursuivies de manière concomitante, alors que les recrutés directs ne sont que 9 sur 25 à conserver leurs anciennes fonctions dirigeantes (voir *infra*).

<sup>8</sup> Sous réserve de l'exception de Jacques Dontot, recruté en 1956 « seulement » comme directeur général adjoint de la Thomson, après avoir été directeur technique des Mines de la Sarre jusqu'alors sous contrôle français.

L'exercice antérieur d'autres fonctions dirigeantes amène à repérer six nouveaux héritiers, de type « indirect », ce qui porte leur total global à 62 sur 194. Les présidents de Nord-Est Alfred Descamps-Poullier et Pierre Thiriez étaient des gérants d'entreprises textiles familiales du Nord avant d'entrer au conseil de l'entreprise sidérurgique. Ernest Cordier s'est d'abord, comme administrateur délégué puis PDG de l'Énergie électrique du littoral méditerranéen jusqu'à la nationalisation, inscrit dans le sillage de son père Gabriel directeur général puis président, avant d'entrer en 1937 au conseil de la Thomson et d'en prendre la présidence en 1960. Le comte Fernand de Saintignon a épousé la petite-fille de Pierre Giraud, fondateur des hauts-fourneaux de Longwy et de La Sauvage qu'il transforme en Établissements Saintignon & C<sup>ie</sup> avant de participer en 1880 à la fondation des Aciéries de Longwy dont il devient le président en 1910. Émile Heurteau doit aussi à sa qualité de gendre du directeur de l'époque de la Compagnie des chemins de fer du Paris-Orléans, Antoine-Émile Solacroup, d'y être recruté en 1879 comme sous-chef de l'exploitation et d'y succéder à son beau-père dès 1886, bien avant d'accéder à la présidence de Marine en 1915. Richard Baumgartner, recruté comme ingénieur attaché à la direction de Nord-Lumière en 1933, a dû voir sa carrière accélérée par son mariage deux ans plus tard avec la fille du patron du groupe, Ernest Mercier ; il devient directeur général de Nord-Lumière de 1940 à la nationalisation et son entrée au conseil d'administration en 1950 au conseil d'administration de l'Alsacienne n'est probablement pas étrangère au statut d'administrateur influent de son beau-père.

#### *La tendance à la fidélité à une même entreprise*

Les véritables cas de mobilités entre les entreprises sont en revanche rares. Parmi l'ensemble des 27 qui cessent leurs anciennes fonctions, 10 y sont contraints et forcés par l'absorption ou la fusion de leur ancienne entreprise. La plupart comme Jules Barut (administrateur délégué de l'Électro-chimie après la fusion avec l'Électrochimique du Giffre en 1919), Jacques Level (administrateur délégué d'AFC après la fusion de la Société électrométallurgique française avec AC en 1921), Joseph Frossard (directeur général des produits organiques de Kuhlmann après la fusion avec la Compagnie nationale des matières colorantes en 1924) ou Georges Roché (administrateur délégué de Rhône-Poulenc après la fusion des Usines chimiques du Rhône avec les Ets Poulenc en 1928) conservent directement leur rang dans le nouveau groupe. Seuls Jules Bernard (président de la Société des usines métallurgiques de Basse-Loire absorbée par Nord-Est en 1918), Fernand Balthasar (administrateur directeur général de la Société des hauts-fourneaux et laminoirs de Montataire et de la Sambre absorbée par la même Nord-Est en 1933) et Alfred François (président de la

Cimenterie du Boulonnais absorbée par Lafarge en 1939) doivent se contenter un temps d'un siège d'administrateur, avant d'accéder plus tard à des responsabilités dirigeantes dans leur nouveau groupe, respectivement comme administrateur délégué (1920), directeur général (1941) et président (1947). Dans quatre autres cas, ils quittent une entreprise nationalisée. Raoul Dautry, directeur général du réseau des chemins de fer de l'État, renonce rapidement, dès juin 1937, à diriger la nouvelle SNCF, pour devenir administrateur délégué de la CGE ; Étienne Périllhou, directeur général de la Compagnie houillère de Béthune, devient vice-PDG de Kuhlmann après la Libération, avant même la nationalisation effective<sup>9</sup> ; Émile Marterer, directeur général des Mines de houille de Blanzky qui ne rejoint pas les Charbonnages de France, conserve le mandat d'administrateur de la CGE qu'il détient depuis 1942 ; il accède à la vice-présidence du conseil en 1953 et en 1955 à la présidence. De même, Roger Boutteville, directeur général de l'Union d'électricité (groupe Messine), n'intègre pas l'EDF en 1946 ; il accède en 1949 à la vice-présidence de l'Alsacienne qu'il administrait depuis novembre 1940 et en devient le président en 1954. Deux autres, Pierre Lombard et Pierre Le Bourhis, restent au sein d'un même groupe, passant d'une société en participation (Rhodiaceta et Alsthom) à une société mère (Rhône-Poulenc et Alsacienne). Quatre transferts correspondent à une sortie du secteur public. Pierre Schweisguth, directeur du nouveau Crédit national depuis 1920, devient en 1927 administrateur délégué de l'Alsacienne ; Wilfried Baumgartner, PDG du Crédit national (1937-1949) puis gouverneur de la Banque de France (1949-1960), prend en 1963, après avoir détenu pendant deux ans le portefeuille de ministre des Finances, le poste de PDG de Rhône-Poulenc ; Roger Gaspard, directeur général d'EDF depuis 1947, entre en 1963 à la gérance de Schneider ; Paul Baseilhac, directeur des Charbonnages de France de 1952 à 1963, devient en 1964 PDG de Châtillon-Commentry. Le passage dans le privé représente pour eux une opportunité à la fois d'échapper aux aléas politiques et surtout d'augmenter leur rémunération.

---

<sup>9</sup> La date précise, entre l'automne 1944 et le premier semestre 1945, n'est pas connue, à défaut d'accès possible aux procès-verbaux du conseil d'administration de Kuhlmann.

Tableau III-7 : Récapitulatif des causes de changements d'entreprise dirigée

Causes	Nombre
Fusion-absorption de l'entreprise dirigée	10
Nationalisation de l'entreprise dirigée	4
Transfert au sein d'un même groupe	2
Départ du secteur public	4
Mobilité dans le secteur privé	7
Total	27

Il n'en reste donc que 7 dirigeants à effectuer une véritable mobilité au sein du secteur privé. Celle-ci apparaît rare et souvent liée à des circonstances exceptionnelles. La Grande Guerre a pu être à l'origine d'une rupture dans la carrière : Alexis Aron, directeur de l'Énergie électrique du littoral méditerranéen en 1914, est mobilisé comme capitaine d'artillerie dès le début du conflit. Après l'armistice, il est encore détaché à l'état-major du maréchal Foch, en qualité de président de la Commission interalliée de répartition des combustibles dans les territoires rhénans ; en 1919, il devient directeur de l'Office des houillères sinistrées du Nord et du Pas-de-Calais. Lorsqu'il retrouve l'industrie privée en 1922, il accède à la direction générale de Nord-Est. On peut y ajouter les cas de Jacques Level, administrateur délégué de la Société centrale de dynamite jusqu'en 1914, recruté en 1917, après quelques années de mobilisation, comme directeur général de la Société électrométallurgique française et de Joseph Frossard, chimiste d'origine alsacienne qui, après une première carrière dans l'industrie textile russe, fait le choix en 1914 de s'engager pour la France ; il est nommé en 1919 directeur général de la nouvelle Compagnie nationale des matières colorantes. D'autres rejoignent une entreprise avec les administrateurs de laquelle ils entretiennent des liens familiaux : René Peschart d'Ambly quitte la Société industrielle des téléphones pour devenir en 1922 administrateur délégué de l'entreprise de sa belle-famille, Lafarge ; Arnaud de Vogüé s'éloigne de ses activités dans les caoutchoucs indochinois pour rejoindre en 1952 la présidence de Saint-Gobain où il est, après son grand-père président et son père vice-président, le représentant de la troisième génération depuis 1947. Pour d'autres enfin, le transfert correspond à une opportunité de changer d'échelle d'activités : Georges Vésier, directeur gérant d'une petite entreprise de produits chimiques de Saint-Denis (Manufacture de l'Étoile), devient en 1899 président délégué de la CFM dont il était administrateur depuis 1895 ; Émile Demenge, administrateur délégué de la Société des mines de Malfidano (exploitation de zinc en Sardaigne), entré au même moment au conseil de la CFM, y joue à



partir de 1916 un rôle plus actif, d'abord comme adjoint du président délégué pour les questions techniques, puis en 1926 comme directeur technique, avant d'être promu administrateur délégué en 1938 ; André Vicaire quitte les Aciéries de Burbock-Eich-Dudelange au Luxembourg pour devenir en 1930 le directeur général de Schneider ; Eugène Roy est directeur du service central de Pont-à-Mousson, barré pour l'accès au sommet par les familles associées au capital, lorsqu'il est embauché en 1931 comme directeur général de Longwy. Seul Lucien Rosengart effectue un transfert (éphémère) entre deux grandes entreprises équivalentes lorsque, après avoir été directeur de Citroën, il se met en 1923 au service de la famille Peugeot comme administrateur délégué<sup>10</sup>. Il n'existe donc pas de véritable « marché » développé des dirigeants entre les grandes entreprises privées à cette époque, à l'entrée comme à la sortie (voir *infra*) d'ailleurs. Hors les circonstances exceptionnelles des guerres ou des nationalisations, rares sont ceux qui auraient fait le choix de quitter un poste de premier plan pour rejoindre une autre. Les mobilités permettent seulement la promotion de dirigeants d'entreprises de second rang.

De manière générale, beaucoup de dirigeants ont effectué l'essentiel de leur carrière dans la même entreprise. Ils n'ont certes pas pour autant commencé au bas de l'échelle, comme employé de base, ou *a fortiori* comme ouvrier. À l'exception de deux héritiers Schneider déjà évoqués, aucun n'a débuté avant 20 ans, et la plupart l'ont fait autour de 25 ans. Il s'agit d'une première indication (cf. chapitre IV) de l'importance de la formation supérieure suivie. Beaucoup ont été embauchés comme ingénieurs, ou ont fait partie dès le début de ce qu'on appellerait aujourd'hui la catégorie des « cadres ». Personne n'a commencé comme employé subalterne, et *a fortiori* comme ouvrier. Les débuts les plus modestes recensés sont ceux à 20 ans de Camille Cavallier (« dessinateur » à Pont-à-Mousson) ou de Léon Dardel (« agent comptable » à l'Alsacienne). Selon les époques concernées ou l'ancienneté des entreprises, des débuts comme ingénieurs pouvaient les amener à appartenir à des cercles déjà restreints, pas très éloignés de la direction. Certains premiers emplois comme ceux d'Edmond Delage (« ingénieur-secrétaire » du directeur général des fabrications de produits chimiques de Saint-Gobain à 23 ans en 1890), de Jean Dupuis (« ingénieur attaché à la direction des établissements du Centre » de Châtillon-Commentry à 26 ans en 1912), ou de Léopold Pralon (« adjoint au secrétaire général » de Denain-Anzin à 27 ans en 1882) l'indiquent explicitement. Parmi ceux entrés plus tardivement, ils ne sont que 10 – aucun

---

<sup>10</sup> Cf. François-Paul et François-Jean JEANSON, *L. Rosengart 1881-1976 : coucou et bernard-l'ermite de l'industrie automobile, Nogent-l'Artaud*, Auto collection, 1995.

héritier parmi eux – à être connus pour avoir véritablement travaillé<sup>11</sup> auparavant pour une autre entreprise. C'est pour certains une opportunité de passer du rang de cadre supérieur à celui de manager. Ainsi, Théodore Laurent, ingénieur en chef adjoint du matériel et de la traction de la compagnie de chemins de fer du Paris-Orléans, est recruté en 1909 par Marine comme directeur général adjoint, avec pour perspective d'en devenir rapidement (1911) directeur général. Même élargie au cercle de l'encadrement, la mobilité inter-entreprises apparaît assez faible.

#### *Un fréquent détour initial par la haute fonction publique*

Ce sont plutôt des débuts comme fonctionnaires, et presque toujours dans la haute administration des grands corps (cf. chapitre V), qui sont à l'origine d'une arrivée tardive dans l'entreprise dirigée. Leur niveau de recrutement n'est alors pas celui d'un débutant : Henry de Nanteuil de la Norville est embauché à 32 ans en 1910 comme « secrétaire du conseil d'administration et adjoint de l'administrateur délégué » de Denain-Anzin, Philippe Coste à 33 ans en 1937 comme « attaché à la direction générale des produits chimiques » de Saint-Gobain, Léon Daum à 34 ans en 1921 comme « assistant au directeur général » de Marine, etc. Ils sont dans l'entourage immédiat de la direction. Ceux qui débutent encore plus tard peuvent avoir d'emblée des responsabilités opérationnelles importantes : Jacques Taffanel (Châtillon-Commentry) est recruté à 44 ans en 1919 comme directeur des établissements du Centre, Georges Hua (CGE) à 39 ans en 1932 comme secrétaire général. Le chemin à parcourir pour devenir dirigeant *stricto sensu* est donc très court : J. Taffanel est promu directeur général dès 1924 et Georges Hua « administrateur délégué général » en 1939. On a donc là une première limite à la professionnalisation des dirigeants d'entreprise en France : même s'ils ont « fait des classes » dans l'entreprise, celles-ci ont pu, à la faveur d'une expérience administrative, être assez brèves. Point n'est nécessairement besoin de faire ses preuves à de multiples échelons successifs de la hiérarchie.

---

<sup>11</sup> Hors des expériences préalables dans le cadre de stages de formation par exemple.

Tableau III-8 : Âge d'entrée dans l'entreprise dirigée pour les dirigeants de la filière cadre salarié

Age d'entrée entreprise dirigée	Ensemble	dont héritiers	dont cadre salarié autre entreprise	dont ancien fonctionnaire
- 20 ans	1	1	0	0
20-24 ans	35	15	0	0
25-29 ans	27	7	2	6
30-34 ans	13	0	2	10
35-39 ans	9	0	4	7
40 ans et +	7	0	3	5
Total	92	23	11	28

De manière générale, pour tous les dirigeants, c'est presque toujours une carrière administrative préalable qui explique des débuts tardifs en entreprise<sup>12</sup>. Mais, même parmi les anciens fonctionnaires, ils sont nombreux à pouvoir se réclamer d'une expérience antérieure à leur accès aux fonctions dirigeantes de la gestion d'une entreprise, le départ de l'administration s'effectuant dans plus de la moitié des cas avant 35 ans.

Tableau III-9 : Âge de début de la carrière en entreprise de l'ensemble des dirigeants

Age de début entreprise	Ensemble	dont ancien fonctionnaire
- 30 ans <sup>13</sup>	127	6
30-34 ans	31	28
35-39 ans	13	13
40-44 ans	12	12
45-49 ans	0	0
50-54 ans	5	5
54-59 ans	4	3
60 ans et +	2	2
Total	194	69

<sup>12</sup> En dehors de trois cas de débuts connus, faute d'informations précises sur la carrière initiale, à 30 ou 31 ans seulement. La seule exception est anecdotique : il s'agit de la veuve de Charles Schneider, l'ancienne actrice Liliane Volpert, sans expérience de l'entreprise lorsqu'elle accède (formellement du moins) à 58 ans à la cogérance de Schneider après la mort de son mari en 1960.

<sup>13</sup> Les données sur les débuts de carrière sont souvent trop imprécises pour distinguer les catégories 20-24 et 25-29 ans.

*Reconversions précoces ou tardives dans les affaires*

La coupure manifeste entre deux catégories d'âge montre qu'il existe bien deux catégories de dirigeants fonctionnaires : les plus nombreux qui, en quittant l'administration avant 45 ans, ont le temps de faire une vraie carrière, si ce n'est de cadre salarié, au moins de dirigeant actif d'entreprise et la minorité (10) qui n'y font après 50 ans qu'une tardive reconversion n'impliquant pas une véritable professionnalisation dans la gestion des affaires.

Dans la première catégorie, on trouve Ernest Cuvelette (président de Nord-Est) qui rejoint à 37 ans les Mines de Lens comme sous-directeur en 1906, Pierre Le Bourhis (PDG de l'Alsacienne) recruté comme secrétaire général d'Alsthom en 1929 à 40 ans, etc. Gaston Griolet a, lui, démissionné en 1875 de son poste de maître des requêtes au Conseil d'État dès l'âge de 33 ans pour exercer pendant longtemps les seules fonctions d'administrateur et de membre du comité de direction de la Compagnie des chemins de fer du Nord, des responsabilités semble-t-il plus accaparantes et mieux rémunérées qu'il n'est habituel : en l'absence de direction générale, le comité de direction y jouait un rôle plus important de coordination des différentes directions techniques<sup>14</sup>. En 1890, il devient vice-président du conseil et siège dans d'autres conseils de compagnies de second rang. Lorsqu'il accède en 1908 à la présidence de Nord-Est, dont il est administrateur depuis 1900, il est donc devenu à sa façon un professionnel de la gestion d'entreprise.

Henry Darcy, après avoir été auditeur (1863), maître des requêtes (1869) et membre (juin 1870) du Conseil d'État sous le Second Empire, élu au conseil général de la Côte-d'Or en juin 1870, successivement préfet des Vosges, du Pas-de-Calais et des Alpes-Maritimes de 1873 à 1877<sup>15</sup>, a ensuite quitté, par refus de se rallier à la République, le service de l'État à 37 ans<sup>16</sup>. Ses premières activités en entreprise mentionnées<sup>17</sup> sont, à partir de 1880, la simple appartenance à deux conseils d'administration, du Gaz de Marseille et de Châtillon-Commentry. Après y avoir brièvement – « ce n'était pas un technicien<sup>18</sup> » – exercé une fonction d'administrateur délégué en 1885, il accède à la présidence de la seconde en 1887.

On trouve aussi d'anciens officiers à la présidence de Saint-Gobain, mais ce sont plutôt leurs ascendances familiales qui sont déterminantes dans leur promotion. Le baron Victor Reille, qui succède brièvement (il décède l'année suivante) à Melchior de Vogüé à la

---

<sup>14</sup> François CARON, *Histoire de l'exploitation d'un grand réseau. La C<sup>ie</sup> des chemins de fer du Nord 1846-1937*, Paris, Mouton, 1973, p. 276 : « L'arbitre suprême était le comité, auquel toutes les semaines les ingénieurs en chef venaient rendre compte et qui conservait la haute main sur toutes les questions concernant le personnel ».

<sup>15</sup> Dossier LH, AN, 659/26.

<sup>16</sup> Paul DARCY, *Henry Darcy, 1840-1926*, Dijon, Imprimerie Darantière, 1960, p. 39-41.

<sup>17</sup> Dans la biographie détaillée que lui consacre son fils, *ibid.*

<sup>18</sup> *Ibid.*, p. 49

présidence de Saint-Gobain en 1916, est un ancien officier d'artillerie. Administrateur également de la Compagnie des chemins de fer de l'Est et la Compagnie générale des Eaux<sup>19</sup>, ce petit-fils de maréchal de France est entré au conseil de Saint-Gobain en 1897 à 46 ans, où il a succédé à son père Gustave Charles, administrateur de 1876 à 1895, lui-même polytechnicien et ancien capitaine de frégates, et député bonapartiste de 1853 à 1870. De même, le comte Pierre Roederer, saint-cyrien ancien chef d'escadron de cavalerie, administrateur de Saint-Gobain en 1897 (à 41 ans), président de 1931 à 1936, également administrateur de la Compagnie des phosphates et chemins de fer de Gafsa et président du conseil de surveillance du Comptoir de l'industrie linière<sup>20</sup>, a succédé au conseil à son père, Pierre-Louis, administrateur de 1879 à 1896. L'engagement familial dans l'entreprise remonte à 1786, avec la prise d'intérêt de son arrière-grand-père dans la verrerie de Saint-Quirin absorbée en 1858.

D'autres fonctionnaires deviennent même directement directeurs généraux ou administrateurs délégués, sans expérience préalable en entreprise : François Villain est ainsi désigné administrateur délégué de Nord-Est dès l'année (1904) de son congé de l'administration à 41 ans, Robert Hecker directeur général de Thomson en 1920 à 37 ans, etc. Quelques autres connaissent une brève transition, mais leur promotion au sommet est à l'évidence programmée d'emblée : Louis Marlio est recruté en 1916 à 38 ans « ingénieur adjoint à l'administrateur délégué » d'AC et devient directeur général l'année suivante ; Auguste Detœuf a le titre de directeur général adjoint de Thomson dès son arrivée en 1923 à 40 ans et devient directeur général deux ans plus tard. Ces hommes s'improvisent donc professionnels de la gestion d'une entreprise avec une seule expérience de haut fonctionnaire.

Parmi ceux restés longtemps dans l'administration, ils ne sont que trois à avoir exercé des fonctions de gestion active. Eugène Fages de Latour quitte l'administration des Ponts et Chaussées en 1913 à 51 ans pour devenir directeur général de Thomson. Pierre Blanchet a, semble-t-il<sup>21</sup>, quitté au même âge le ministère de l'Air pour accéder d'abord à la direction générale de la Compagnie générale de radiologie, une filiale de Thomson. Henri Sévène est encore plus âgé (58 ans) lorsqu'il quitte l'administration des manufactures de tabacs en 1909 pour la direction générale des Usines chimiques du Rhône. Leur expérience dans des

---

<sup>19</sup> *Annuaire Chaix*, éd. 1906.

<sup>20</sup> *Ibid.*, éd. 1928.

<sup>21</sup> Il n'a pas été possible de trouver une biographie précise, notamment en l'absence de nécrologie dans l'annuaire du corps du Génie maritime après sa mort en 1984. Sa carrière a été reconstituée à partir d'indications dans les éditions successives des annuaires de l'École polytechnique et de sa notice incomplète dans le *Who's who in France*.

administrations techniques a dû être considérée comme suffisante. On peut voir là une illustration de la thèse de Burnham selon laquelle diriger des bureaucraties publiques ou privées reviendrait au même.

Les autres anciens serviteurs de longue date de l'État sont seulement devenus des administrateurs de sociétés, accédant par cette filière ensuite à la présidence d'un ou plusieurs conseils, dans tous les cas avant 1940 d'ailleurs. Deux le sont aussi en qualité d'héritiers. Le marquis Melchior de Vogüé, a, avant d'entrer à la suite de son père déjà « actionnaire délégué<sup>22</sup> » au conseil de Saint-Gobain à 64 ans en 1893 et d'en prendre la présidence à 72 ans en 1901, commencé en 1849 une carrière diplomatique comme attaché à la légation de France en Russie qui a été rapidement interrompue dès le début du Second Empire en 1852<sup>23</sup>. Passionné d'archéologie, il explore alors la Syrie et la Palestine en 1853-1854 et ramène de ses voyages des matériaux pour ses ouvrages<sup>24</sup>. Nommé membre de l'Institut (Académie des inscriptions et belles lettres) en 1868, il est élu conseiller général du Cher en 1870 et reprend ensuite sa carrière diplomatique en 1871 comme ambassadeur de France à Constantinople (1871) puis à Vienne (1875). Il retourne ensuite en 1879 à ses activités d'écriture en archéologie, préside comme propriétaire foncier dans le Cher la Société des agriculteurs de France en 1896, s'investit dans des œuvres catholiques comme la Société de secours aux blessés militaires qu'il préside également à partir de 1904, contribuant ainsi au regroupement des trois sociétés qui formèrent la Croix-Rouge française. Il entre à l'Académie française en 1902 au fauteuil même de son prédécesseur à la présidence de Saint-Gobain, Albert de Broglie. Ce mandat d'administrateur puis de président est sa seule activité connue dans le monde des affaires. Si ces fonctions sont souvent oubliées dans les notices biographiques qui lui sont consacrées<sup>25</sup>, elles ne doivent pas être accessoires dans son emploi du temps vu la fréquence exceptionnelle des séances de ce conseil à cette époque (cf. chapitre I).

Frédéric-Georges Herr, allié à une branche familiale des Peugeot non impliquée dans l'entreprise automobile, a, avant d'accéder à 66 ans au conseil d'administration de l'entreprise automobile en 1921-1922 et d'en prendre la présidence à 72 ans en 1927, effectué une longue et prestigieuse carrière militaire qui l'a menée jusqu'au grade de général de division<sup>26</sup>. Il est présenté comme « l'un des artisans de la victoire pendant la guerre de 1914-1918. Au retour

---

<sup>22</sup> Un titre propre à Saint-Gobain qui constituait une sorte d'antichambre informelle du conseil d'administration.

<sup>23</sup> Dossier LH, AN, 2736/2.

<sup>24</sup> Notice fonds de Vogüé, AN, 567 AP.

<sup>25</sup> Voir par exemple la brève notice sur le site de l'Académie française ([www.academie-francaise.fr/immortels/base/academiciens/fiche.asp?param=49](http://www.academie-francaise.fr/immortels/base/academiciens/fiche.asp?param=49)).

<sup>26</sup> Dossier LH, AN, 1294/65.

d'une mission dans les Balkans en 1912, il consigne dans deux ouvrages remarquables ses observations sur l'emploi de l'artillerie qui prirent force de loi pendant la Grande Guerre. Le premier, il fait exécuter un tir avec réglage par avion. Commandant la Région fortifiée de Verdun (1915), il s'oppose avec des effectifs réduits à l'attaque allemande, et réussit à ralentir la progression<sup>27</sup>. » Nommé en janvier 1917 commandant du 16<sup>e</sup> corps d'armée, puis adjoint du général en chef de l'armée à l'état-major général et directeur de l'artillerie aux armées en mai suivant, il a intégré le cadre de réserve en octobre 1919<sup>28</sup>. Sa deuxième et tardive deuxième « carrière » dans les affaires se limite à Peugeot. L'entreprise présente son entrée au conseil comme « précieuse surtout dans la période difficile que nous avons à traverser<sup>29</sup> ». Il n'assume jusqu'à sa mort en 1932 qu'un intérim à la présidence entre les deux frères Pierre et Robert Peugeot, au cours d'une période marquée par de graves difficultés financières liées à la défaillance de l'actionnaire Oustric.

Les autres serviteurs au long cours de l'État n'ont pas de liens familiaux avec les entreprises dirigées. Charles Laurent, reçu à l'inspection des Finances en 1879, est successivement chef de cabinet du ministre des Finances (1888 et 1893), caissier payeur central du Trésor public (1894), directeur général de la Comptabilité publique (1895) et premier président de la Cour des comptes (1907)<sup>30</sup>. Sa carrière privée commence à 53 ans en 1909 après son départ de la présidence de la Cour des comptes, avec un poste d'administrateur de la Compagnie universelle du canal maritime de Suez ; il rejoint ensuite le conseil de la Compagnie du chemin de fer du Paris-Orléans. En 1915, il est promu directement à la présidence du conseil de Thomson où il n'a encore jamais siégé. Le rapport annuel met en avant ses titres de « Grand officier de la Légion d'honneur, premier président honoraire de la Cour des comptes, administrateur de [Suez et du Paris-Orléans]<sup>31</sup>. Eugène Mauclère a un parcours semblable lorsqu'il devient en 1931, à 74 ans, directement président des TLH. Il a d'abord une longue et brillante carrière militaire derrière lui : cet officier du génie est entré en 1893 dans le corps de contrôle de l'administration de l'armée et a été, à partir de 1905, directeur du contrôle au ministère de la Guerre<sup>32</sup>. Pendant la guerre, il a dirigé le service des Poudres et des Explosifs avant de devenir ensuite délégué de la France à la

<sup>27</sup> F. Herr, fichier des anciens élèves « La famille polytechnicienne », <http://bibli.polytechnique.fr>.

<sup>28</sup> Voir les notices biographiques rassemblées dans *Archives biographiques françaises (ABF)*, série II, microfiche n° 338, fol. 480 et série III, microfiche n° 239, fol. 422-423.

<sup>29</sup> Par une cooptation ratifiée ensuite par l'assemblée générale du 29 avril 1922, rapport annuel, ACL, DEEF 31651/1.

<sup>30</sup> Dossier LH, AN, 1500/47

<sup>31</sup> Rapport annuel AG, 17 juin 1915, ACL, DEEF 17968.

<sup>32</sup> Dossier LH, AN, 1795/98.

Commission des réparations. En 1924, il a pris à 67 ans son premier poste dans une entreprise comme administrateur de la compagnie des chemins de fer du PLM, dont il devient ensuite vice-président. Il exerce ensuite les mêmes fonctions à la Compagnie des minerais de fer magnétique de Mokta-el-Hadid et à celle des Phosphates et du chemin de fer de Gafsa. Son entrée dans le monde des affaires est donc tardive mais brillante. À son arrivée aux TLH, il est présenté comme « ancien conseiller d'État [en service extraordinaire en 1905], contrôleur général de l'armée du cadre de réserve, vice-président du PLM<sup>33</sup> ».

Florent Guillain a lui aussi réalisé jusqu'à l'âge de 52 ans une belle carrière de haut fonctionnaire qui l'a conduit à occuper pendant dix ans, à partir de 1886, le poste important de directeur des Routes, de la Navigation et des Mines au ministère des Travaux publics<sup>34</sup>. Mais, avant d'entrer en 1902 au conseil d'administration de Thomson et d'en devenir immédiatement le président, il a fait de la politique. En 1896, il s'est mis en congé de l'administration pour se faire élire député du Nord. Il siège au groupe progressiste et devient en 1898-1899 ministre des Colonies. S'il est un novice dans les affaires à son arrivée à Thomson – il est présenté officiellement comme « commandeur de la Légion d'honneur et inspecteur général des Ponts et Chaussées<sup>35</sup> », son mandat de député du Nord étant passé sous silence –, il accumule rapidement de nombreux mandats. Il est nommé également en 1902 au conseil d'administration de Marine dont il devient vice-président en 1905 ; il entre la même année au conseil du Suez. Il siège également aux Mines d'Anzin. En 1915, il accède à une deuxième présidence, celle de Marine. Lui aussi devient à sa façon un professionnel des affaires.

Le dirigeant au lien le plus ténu avec le monde des affaires est un homme politique de premier plan<sup>36</sup> : Paul Doumer, qui accède directement à 53 ans en 1910 à la présidence de la CGE, n'a aucune expérience préalable en entreprise. Il a été un professeur de mathématiques puis journaliste avant de se lancer dans une longue carrière politique. Il a été élu député (de l'Aisne) pour la première fois en 1888. Il s'est fait élire ensuite dans l'Yonne, a été ministre des Finances en 1895-1896, gouverneur général de l'Indochine de 1896 à 1902 avant de se faire réélire député de l'Aisne depuis cette date. Il vient d'y être battu aux élections législatives de mai 1910 lorsqu'il est nommé président de la CGE en juillet. Le rapport annuel

---

<sup>33</sup> Rapport annuel AG, 23 décembre 1931, ACL, DEEF 41353.

<sup>34</sup> Dossier de carrière, AN, F14 11482.

<sup>35</sup> Rapport pour l'AG, 3 décembre 1902, ACL, DEEF 17968.

<sup>36</sup> Pour des exemples plus anciens d'hommes politiques entrés dans les affaires, voir Jean LAMBERT-DANSETTE, *Histoire de l'entreprise et des chefs d'entreprise en France*, tome 2 : *Naissance du patronat*, Paris, L'Harmattan 2003, p. 130-135.



aux actionnaires qui annonce sa désignation se contente d'indiquer qu'« il semble superflu de rappeler [s]es titres<sup>37</sup> ». Cette fonction doit permettre à cet homme sans fortune personnelle de maintenir son train de vie. Eugène Étienne, entré au conseil d'administration des TLH à 67 ans en 1911 et nommé président en 1914, a lui aussi une longue trajectoire politique derrière lui : il est depuis 1881 député républicain de gauche d'Oran et a connu plusieurs expériences ministérielles (comme sous-secrétaire d'État aux Colonies en 1887 et 1889-1892 et surtout comme ministre de l'Intérieur en 1905-1906). Mais, même si c'est il y a bien longtemps et sans lien direct avec sa promotion aux TLH, il a commencé sa carrière en entreprise : après avoir débuté comme employé aux Messageries maritimes à Marseille, il s'est retrouvé à la tête d'une importante entreprise de transit avant, grâce à l'appui de Gambetta, d'être promu en 1878 inspecteur des chemins de fer de l'État<sup>38</sup>.

Dans les autres secteurs, ce sont de manière générale les grandes compagnies de chemins de fer pourtant farouchement attachées à leur statut privé qui font le plus appel aux anciens hauts fonctionnaires pour leurs présidences. Celles-ci sont toujours pourvues par la seule filière du conseil d'administration : même les directeurs généraux les plus en vue, comme Gustave Noblemaire au PLM, n'ont jamais obtenu cette faveur. À la Compagnie de l'Est, si Louis Marlio, président à partir de 1934, était devenu, comme administrateur délégué d'AFC, un industriel depuis son départ du Conseil d'État, son prédécesseur Maxime Renaudin était directement entré au conseil d'administration de la Compagnie après sa démission de l'inspection des Finances à 44 ans en 1909 ; il a par ailleurs siégé au conseil du Crédit national, de la Banque de l'Indochine, du CIC, des Chemins de fer et phosphates de Gafsa, des Assurances La Nationale<sup>39</sup>, etc. De même, le Paris-Orléans (PO) est présidé, à partir de 1891, par Charles-Alphonse Chodron de Courcel, qui s'était mis à 51 ans en 1886 en disponibilité de la diplomatie (il était ambassadeur à Berlin depuis 1881) – avant d'y revenir d'ailleurs de 1894 à 1898 comme ambassadeur à Londres ; il est par ailleurs sénateur de Seine-et-Oise de 1892 à 1919<sup>40</sup>. Son successeur en 1919, Charles Vergé, est un ancien maître des requêtes au Conseil d'État dont il a démissionné dès 1892 à 41 ans. Il a longtemps été

<sup>37</sup> Rapport annuel AG, 17 décembre 1910, ACL, DEEF 41125. Voir aussi Jacques CHAUVIN, *Paul Doumer. Le Président assassiné*, Paris, Les éditions du Panthéon, 1994.

<sup>38</sup> *Dictionnaire des parlementaires français de 1789 à 1889*, t. II, p. 576 et *Dictionnaire des parlementaires français de 1889 à 1940*, t. 5, p. 1635-1636. Sur le rôle d'E. Étienne dans les affaires coloniales, voir Julie d'ANDURAIN, « Réseaux politiques et réseaux d'affaires : le cas d'Eugène Étienne et d'Auguste d'Arenberg », in Hubert BONIN, Catherine HODEIR, Jean-François KLEIN (dir.), *L'Esprit économique impérial (1830-1970). Groupes de pression et réseaux du patronat colonial en France et dans l'Empire*, Paris, Publications de la SFOM, 2008, p. 85-102.

<sup>39</sup> *Annuaire Chaix*, éd. Chaix 1928.

vice-président du PO, et administrateur par ailleurs de la Compagnie de Suez et des Assurances La Nationale<sup>41</sup>. Ce n'est que dans les années 1930 qu'arrive un industriel de métier à la présidence, Pierre Richemond (par ailleurs président notamment de l'entreprise chimique Bozel-Malétra et du Groupement des industries métallurgiques et mécaniques).

La tendance est encore plus nette à la Compagnie du Midi où se succèdent à la présidence trois anciens membres du Conseil d'État<sup>42</sup> : Léon Aucoc (1828-1910, président de section qui a quitté son poste pour protester contre l'épuration menée après la démission de Mac-Mahon), Georges Teissier (1862-1935, démissionnaire comme maître des requêtes en 1909 après avoir été chef de cabinet des ministres des Travaux publics et des Colonies, qui préside également les Mines d'Anzin), et Paul Tirard (1879-1945, maître des requêtes puis haut-commissaire de la République dans les provinces du Rhin jusqu'en 1930). Tous ces hommes qui ont quitté plus ou moins tardivement la fonction publique n'ont semble-t-il pas exercé de fonctions salariées en entreprise. Ils se situent dans des positions intermédiaires : souvent membres des comités de direction des sociétés qu'ils administrent, ils y consacrent du temps sans que cela soit exclusif. Les rémunérations qu'ils reçoivent, sous la forme de jetons de présence et de tantièmes, doivent leur assurer des revenus suffisants.

Il n'y a qu'à la Compagnie du Nord et au PLM que la filière étatique ne pourvoit pas les présidences. Les Rothschild s'y succèdent à la première. À la seconde, Stéphane Dervillé, président de 1899 à 1925, extracteur de marbre de métier, est un pur homme d'affaires ; son successeur, Gabriel Cordier, jusqu'en 1934, a quitté depuis longtemps (1897) le service de l'État ; enfin, André Lebon, de 1934 à 1938, a d'abord été un industriel (Compagnie du gaz Lebon) avant d'être un homme politique<sup>43</sup>.

Les compagnies minières portent elles plus volontiers des parlementaires à leur présidence. On peut citer Émile Deshayes de Marcère, ancien magistrat sous le Second Empire, devenu député du Nord en 1871, rallié à la République. Brièvement ministre de l'Intérieur dans plusieurs cabinets en 1876-1878, il est nommé sénateur inamovible en 1884. À sa mort, il était le dernier à siéger à la Haute Assemblée à ce titre. Il préside encore en 1912, à plus de 80 ans, la Compagnie des Mines de Béthune. Son successeur Jean Plichon a débuté sa carrière en 1886 comme ingénieur des mines à Béthune, mais, trois ans plus tard, il

---

<sup>40</sup> Source : *Dictionnaire des parlementaires français de 1889 à 1940*, t. 3, p. 1161-1163, qui n'évoque pas la présidence du PO.

<sup>41</sup> *Annuaire Chaix*, éd. Chaix 1906.

<sup>42</sup> Source : Roland DRAGO *et al.* (dir.), *Dictionnaire biographique des membres du Conseil d'État, 1799-2002*, Paris, Fayard, 2004.

<sup>43</sup> Joël DUBOS, *André Lebon : un homme d'affaires en République (1859-1938). Le patriotisme et l'influence*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2001.

est, à la suite de son père décédé, devenu député du Nord, mandat qu'il a conservé jusqu'à sa mort, avec un bref intermède au Sénat (1920-1924). Élu à l'origine comme candidat monarchiste, il s'est rapidement rallié à la République et a siégé sur les bancs du groupe des Républicains indépendants. Cette activité politique ne l'empêche pas d'avoir une importante activité d'administrateur de sociétés, dans le secteur minier (également aux Mines de Blanzay et à Kali-Sainte-Thérèse), mais aussi dans les banques, chez Scalbert et au CIC, à la Compagnie électrique du Nord-Ouest et à Denain-Anzin (1913-1936). À la Compagnie des mines d'Anzin se succèdent à la présidence Edme, duc d'Audiffret-Pasquier (représentant de l'Orne à l'Assemblée nationale en 1871, sénateur inamovible en 1875), Jean Casimir-Périer (petit-fils du président du Conseil de Louis Philippe et fils du ministre de l'Intérieur de Thiers, député de l'Aube de 1876 à 1894, sous-secrétaire d'État, président de la Chambre et éphémère président de la République de juin 1894 à janvier 1895, jusqu'à sa démission, par découragement face à son manque de pouvoir, ce qui l'amène alors à se consacrer à ses affaires, dans l'exploitation minière en particulier) et Louis-Joseph Cuvinot (sénateur de l'Oise de 1879 à sa mort en 1920). Le relais est pris ensuite par Émile Heurteau (ancien directeur général du Paris-Orléans), puis par deux anciens membres du Conseil d'État, Georges Teissier et Emmanuel Rousseau, avant que Étienne, duc d'Audiffret-Pasquier (petit-fils du précédent) renoue avec la tradition parlementaire (il est député de l'Orne de 1919 à 1942).

### *La professionnalisation de l'ensemble des administrateurs*

Parmi les dirigeants étudiés, les professionnels des affaires, même si leur vocation a pu être tardive et précédée d'une expérience administrative, dominant. Qu'en est-il de l'ensemble des administrateurs ? Ont-ils plutôt un profil de notables généralistes ou de professionnels des affaires ?

#### Notables ou experts extérieurs aux affaires ?

Certains administrateurs apparaissent plutôt comme des notables ayant accumulé une notoriété dans différents champs sociaux à l'extérieur du monde des affaires. Leur présence, d'une part, honore les entreprises autant qu'elle honore les intéressés et, d'autre part, elle permet à celles-ci d'accéder à de nouveaux réseaux utiles pour leurs affaires<sup>44</sup>. On peut ainsi

---

<sup>44</sup> Voir, sur ce point, Danièle FRABOULET, *Quand les patrons s'organisent : stratégies et pratiques de l'Union des industries métallurgiques et minières, 1901-1950*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2007, p. 135-140.

citer le cas de Jules Cambon (1845-1935) qui, après une grande carrière de préfet (du Nord et du Rhône), de gouverneur général en Algérie puis de diplomate (ambassadeur à Washington, à Madrid et à Berlin jusqu'en 1914, secrétaire général au ministère des Affaires étrangères) lui valant d'être élu en 1918 à l'Académie française, effectue une reconversion tardive comme administrateur de sociétés. En 1924, à 79 ans, il est nommé au conseil de Suez ; il entre aussi à celui de Paribas, où il assure même, à 85 ans, d'avril 1930 à avril 1931 un intérim à la présidence, entre G. Griolet, qui se retire à 88 ans, et l'arrivée d'Émile Moreau, gouverneur de la Banque de France.

Dans le corpus étudié, Saint-Gobain se distingue par le recrutement traditionnel dans son conseil d'administration (CA) de notables du monde « intellectuel ». Outre M. de Vogüé déjà évoqué, on peut signaler les cas de Paul Thureau-Dangin (1837-1913), historien, élu à l'Académie française en 1893 (CA 1890-1913), et de son fils François (1872-1944), assyriologue, membre de l'Institut, conservateur adjoint des musées nationaux, auteur d'ouvrages d'histoire de l'art (CA 1918-1928/1929), de Maurice de Broglie (1875-1960), docteur ès sciences (1908), membre de l'Académie des Sciences (1924) et de l'Académie française (1934), titulaire de la chaire de physique générale au collège de France (1942)<sup>45</sup> (CA 1921/1922-1945), d'Elphège Frémy (1883-1966), archiviste et paléographe (CA 1920/1921-1966/1967), etc. Il y a bien une étonnante particularité du conseil de Saint-Gobain qui, comme l'observe Jean-Pierre Daviet, dans un « XX<sup>e</sup> siècle [qui] est tout, sauf le siècle de l'encyclopédisme » et où « les véritables maîtres de la décision » sont « des hommes de métier », cherche à « maintenir une identité culturelle forgée au XIX<sup>e</sup> siècle<sup>46</sup> » : il continue d'associer, d'une part, implication étroite de l'ensemble du conseil dans la direction des affaires, en l'absence d'administrateur délégué ou de directeur général, avec une fréquence de réunions très élevée, et, d'autre part, recrutement d'administrateurs « amateurs », qui « à aucun moment de leur vie, n'ont consacré tout leur temps à la vie des affaires industrielles, en étant par exemple ingénieurs, commerçants, financiers ». Mais les « intellectuels » de Saint-Gobain sont aussi des héritiers : E. Frémy succède à son père René décédé, qui lui-même avait siégé après son beau-père Antoine François Boutron ; M. de Broglie prolonge, après l'interruption d'une génération, le mandat de son grand-père Albert, ancien président, et, si P. Thureau-Dangin était le premier de la lignée, ses deux fils siègent successivement (Pierre,

<sup>45</sup> Source : Notice biographique sur le site de l'Académie française, professeur de physique au collège de France, [www.academie-francaise.fr/immortels/base/academiciens/fiche.asp?param=563](http://www.academie-francaise.fr/immortels/base/academiciens/fiche.asp?param=563).

<sup>46</sup> Jean-Pierre DAVIET, *Un destin international. La Compagnie de Saint-Gobain de 1830 à 1939*, Paris, Archives contemporaines, 1988, p. 650.

ancien officier et président du conseil de la Société africaine française, succède à son frère François, démissionnaire, en 1929).

La figure du notable généraliste paraît cependant en déclin dans les conseils<sup>47</sup>. D'autres non professionnels des affaires tendent à faire valoir plutôt une compétence d'expert. C'est le cas des anciens diplomates qui devraient leur nomination aux réseaux internationaux qu'on leur prête. En juin 1946, Rhône-Poulenc recrute ainsi Léon Noël (58 ans), « qui fera bénéficier au conseil d'administration de sa haute connaissance des pays étrangers (ministre [plénipotentiaire] à Prague [1932-1935] et ambassadeur à Varsovie [1935-1940])<sup>48</sup>. » Pour cette entreprise qui ne sort pas indemne de la période de l'Occupation, même si aucune sanction n'est prise par la Commission nationale interprofessionnelle d'épuration contre ses dirigeants, cette nomination correspond probablement aussi à une volonté d'améliorer son image dans les milieux résistants, tout en offrant un débouché à des gaullistes orphelins depuis janvier de leur chef démissionnaire du Gouvernement provisoire : L. Noël a refusé, comme représentant des Affaires étrangères, de signer les accords d'armistice en juin 1940, il a démissionné de son poste de délégué dans les territoires occupés après dix jours en juillet et s'est rallié à de Gaulle en 1943<sup>49</sup>. Membre du RPF, il préside sa commission des affaires étrangères et en devient député en 1951. En même temps, le conseil de Rhône-Poulenc coopte également Émile Bollaert (56 ans), « ancien préfet du Rhône, un des délégués du général de Gaulle durant l'Occupation, haut commissaire de la République à Strasbourg, [qui] connaît fort bien la région lyonnaise et [qui a une] grande compétence administrative précieuse<sup>50</sup> ». Ce grand résistant a remplacé Jean Moulin comme délégué général du Comité français de Libération nationale auprès du Conseil national de la Résistance, avant d'être arrêté puis déporté en Allemagne en février 1944. De manière étonnante, il cumule un temps son poste d'administrateur chez Rhône-Poulenc avec de hautes fonctions administratives, d'abord comme commissaire de la République à Strasbourg puis, de mars 1947 à octobre 1948, comme haut-commissaire de la République en Indochine.

Henri Bonnet, nommé en 1955 (à 67 ans) au conseil d'administration de Saint-Gobain, a un profil semblable : ce diplomate de carrière ambassadeur de France à Washington depuis

---

<sup>47</sup> Sur le déclin du modèle notabiliaire parmi les hommes d'affaires, voir Christophe CHARLE, *Les Élités de la République 1880-1900*, Paris, Fayard, 1987, p. 442-444.

<sup>48</sup> PV du CA Rhône-Poulenc, 28 juin 1946, archives départementales du Rhône (ADR), 146 J 9.

<sup>49</sup> Dans sa biographie, Yves BEAUVOIS n'évoque qu'au passage son appartenance au conseil d'administration de Rhône-Poulenc parmi d'autres (Esso-Standard, Compagnie foncière de France, Phénix-Incendie, Générale d'assurances) en s'interrogeant juste, sans pouvoir apporter de réponse, sur les liens possibles avec un financement du mouvement gaulliste ; *Léon Noël, de Laval à de Gaulle, via Pétain*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2001, p. 274.

la Libération, était, de 1943 à 1944, commissaire à l'Information du Comité français de Libération nationale présidé par de Gaulle. À Saint-Gobain, il est officiellement chargé, « sur proposition du président », de tenir le conseil « informé de l'évolution de la situation politique française dans ses rapports avec les pays étrangers, et des conséquences financières, industrielles et commerciales qui peuvent en découler pour les intérêts que possède la Compagnie hors de France. Il participera à l'élaboration de la politique ayant pour objet les projets d'extension de ces intérêts sous quelque forme que ce soit<sup>51</sup>. »

D'anciens militaires de haut rang peuvent aussi revendiquer un statut d'expert. Le général Alfred Delanne a été chef d'état-major général jusqu'à sa mise à l'écart en 1900 par le nouveau ministre de la Guerre, Louis Joseph André. Sa nomination tardive (en 1917, à 73 ans) au conseil de Marine, en plein conflit mondial, n'est probablement pas étrangère au fait que cette entreprise a une importante production d'armement. Le général Paul Boigues, administrateur de la Société de Commentry-Fourchambault et Decazeville en tant que descendant d'un fondateur de la branche de Commentry, est également administrateur de Nord-Est de 1926 à sa mort en 1950. Mais, à Châtillon-Commentry, c'est plus à l'héritage paternel de Jules-Adrien Basset, président du conseil de 1876 à 1887 et « un des plus anciens et plus importants actionnaires de notre société<sup>52</sup> », que le général de brigade Basset devrait d'avoir siégé brièvement au conseil, de 1906 à sa mort en 1909.

Une autre filière d'expertise est celle des universitaires et scientifiques. Rhône-Poulenc a ainsi fait appel à eux à deux reprises à son conseil, avec Edmond Blaise (professeur de chimie organique à la Sorbonne) de 1921 à 1928, avant qu'il ne devienne salarié de l'entreprise comme directeur scientifique, et Louis Pasteur Vallery-Radot (petit-fils de Pasteur et professeur à la faculté de Médecine de Paris, élu à l'Académie française en octobre 1944) à partir de 1960. Après É. Bollaert et L. Noël, ce dernier renforce d'ailleurs le courant de la Résistance gaulliste au sein du conseil : ce président du comité médical de la Résistance est devenu ministre de la Santé publique à la Libération, l'Académie française l'élisant opportunément en son sein en octobre 1944. Comme L. Noël, il est même depuis 1959 membre du Conseil constitutionnel. Au conseil de Rhône-Poulenc, il a succédé à un autre « intellectuel », sans consécration universitaire toutefois, l'essayiste prolifique Paul Gaultier, membre de l'Académie des sciences morales et politiques et administrateur depuis 1942. Dans les autres entreprises, les scientifiques sont plus isolés : on relève ainsi la présence de deux

---

<sup>50</sup> PV du CA Rhône-Poulenc, 28 juin 1946, ADR, 146 J 9.

<sup>51</sup> PV du CA Saint-Gobain, 22 septembre 1955, ASG, 2B 35.

<sup>52</sup> Rapport annuel, AG 9 mai 1891, ACL, DEEF 41300.

professeurs de l'École centrale, Maurice Métayer (titulaire de la chaire de la métallurgie) à Nord-Est de 1921 à 1937 (et comme vice-président à partir de 1925) et Albert Portevin (spécialiste de physico-chimie des produits métallurgiques, savant réputé dans la sidérurgie, membre et président en 1959 de l'Académie des Sciences) à Ugine de 1946 à 1962. Enfin, Jean-Baptiste Chauveau (professeur de médecine, également ancien président de l'Académie des Sciences et de l'Académie de Médecine), membre du conseil d'administration de la CGE de 1910 à sa mort en 1917, doit toutefois largement sa présence à sa qualité de beau-père du fondateur Pierre Azaria.

Ailleurs, dans le secteur minier, on peut signaler le cas d'Eleuthère Mascart, normalien agrégé de physique, titulaire de la chaire de physique générale et expérimentale au Collège de France de 1872 à sa mort en 1908, également spécialiste mondial en météorologie et directeur du Bureau central météorologique de 1878 à 1906, qui a été pendant les douze dernières années de sa vie administrateur et même président des Mines de la Grand'Combe dans le Gard<sup>53</sup>.

Mais, de manière générale, à ces quelques exceptions près relevées, les conseils, et leurs présidences en particulier, sont déjà bien avant 1940 largement peuplés de professionnels des affaires. Mais quel est, dans ces entreprises industrielles, leur métier d'origine ? Sont-ils plutôt des industriels ou des financiers ?

#### La prédominance des industriels sur les financiers

Même lorsque le président n'est pas recruté en interne, il reste le plus souvent un industriel. Il peut s'agir d'un dirigeant d'une entreprise associée à la fondation de l'entreprise qu'il préside. Louis-Narcisse Malpas-Duché était ainsi, avant de devenir le président de l'Électro-chimie à sa création en 1889, le président de la Compagnie générale de produits antiseptiques qui lui a loué des premiers locaux dans son usine de Villers-Saint-Sépulcre (Oise) et apporté du matériel. De même, Charles Herbault présidait la Société normande d'électricité et de la Compagnie générale des lampes à incandescence, deux sociétés dont les actifs sont apportés à la nouvelle CGE dont il prend la présidence en 1898. À la longue parenthèse (1921-1933) de l'ancien directeur général A. Dreux près, les autres présidents des Aciéries de Longwy sont des maîtres de forges de la région, dirigeants d'entreprises comme la Société métallurgique de Gorcy (Georges Rolland, Paul Labbé), les Hauts-Fourneaux de la Saulnes (Gustave Raty), la Société des hauts-fourneaux de Longwy et La Sauvage (Fernand

---

<sup>53</sup> Données biographiques sur le site des Annales des Mines, <http://www.annales.org/archives/x/mascart.html>.

de Saintignon) associées à création de l'entreprise en 1880. Dans d'autres cas, le lien entre les deux entreprises est plus tardif, l'une étant entrée au capital de l'autre présidée. C'est le cas par exemple pour les Mines de Lens qui, à la suite d'un apport d'actifs en 1920 complété par une souscription réservée en 1923, deviennent un actionnaire important de Nord-Est : leur directeur général Ernest Cuvelette accède ainsi à la présidence de la seconde en 1925. Dans d'autres cas, c'est moins l'entreprise dirigée que la personnalité du dirigeant qui apparaît déterminante. Certains associent ainsi un double héritage familial : Édouard Agache, déjà dirigeant de l'entreprise textile qui porte son nom, devient président en 1919 de Kuhlmann en sa qualité de gendre du fondateur Frédéric Kuhlmann. René Piaton, dirigeant du groupe régional Gaz et électricité du Sud-Est fondé par son père, est administrateur d'AC/AFC depuis 1919 à la suite également de son père et de son grand-père (cf. chapitre II) et il en prend la présidence fin 1940. D'autres, sans être des héritiers, se sont fait un nom dans les affaires et sont des administrateurs recherchés. Léon Molinos a commencé sa carrière en 1852 comme chef du bureau des études au chemin de fer de Saint-Germain auprès d'Eugène Flachet, un des créateurs du génie civil en France<sup>54</sup>. En 1855, il devient administrateur ingénieur d'une entreprise qu'il a fondée, le Touage de la Basse-Seine. Il participe ensuite, comme ingénieur en chef du chemin de fer de Lyon à la Croix-Rousse, ingénieur en chef des Chemins de fer du Médoc (1862), directeur adjoint de la Compagnie de la Réunion (1878), à la construction de plusieurs chemins de fer. Il devient administrateur délégué de diverses affaires dont il est à l'origine (en 1884, la Société des pavages en bois, en 1885 la Société d'études et d'entreprises, également la Société franco-russe des ciments de Quelandjich, en Russie méridionale, et la Société pour la construction en ciment armé). En 1897, il est le premier président du conseil d'administration de la nouvelle société anonyme Ets Lazare Weiller (future TLH). Administrateur de Marine depuis 1872, il accède également à la présidence en 1900. Gabriel Cordier s'est, lui, fait connaître comme administrateur délégué, à partir de 1902, de l'entreprise électrique Énergie électrique du littoral méditerranéen. Administrateur d'Alais Camargue en 1916, il en prend la présidence en 1918. De même, Jean Maroger a fondé l'Union des producteurs d'électricité des Pyrénées-Orientales (UPEPO) dont il est le directeur avant de prendre la présidence en 1933 des TLH. Dans d'autres cas, l'exercice de mandats extérieurs s'effectue après la retraite de la direction active de son entreprise. Émile Heurteau a quitté en 1910 son poste de directeur de la compagnie de chemins de fer du Paris-Orléans ; il n'en est plus que délégué général du conseil

---

<sup>54</sup> Parcours professionnel retracé dans LH, AN, F12 9574 et le discours de Pierre Jolibois prononcé en octobre



d'administration. Cette fonction lui laisse le loisir d'accéder directement en 1915 à la présidence de Marine. Plus tard, on a déjà mentionné l'opportunité, par la filière du conseil d'administration, d'une seconde carrière dirigeante pour des dirigeants « victimes » des nationalisations des houillères (É. Marterer) ou de l'électricité (R. Boutteville, R. Baumgartner, E. Cordier).

Moins nombreux sont les banquiers à présider des entreprises industrielles : on ne relève dans la période étudiée que Joseph Naud (administrateur délégué du Comptoir central de crédit à Denain-Anzin, 1913-1935), Georges Brincard (administrateur délégué du Crédit lyonnais à Châtillon-Commentry, 1926-1952) et Henri Théliier (président de la Société générale du crédit industriel et commercial–CIC, Compagnie française des métaux, 1938-1956, l'un de ses prédécesseurs à la présidence du CIC ayant déjà exercé la même fonction en 1892)<sup>55</sup>. Pierre Masquelier (directeur de l'Union pour le crédit à l'industrie, Châtillon-Commentry, 1956-1964) doit plutôt sa promotion à son statut d'héritier d'une famille implantée depuis quatre générations au conseil, en qualité de petit-fils d'Henry Darcy. Enfin, Wilfrid Baumgartner (Rhône-Poulenc, 1963-1973) n'a été qu'un banquier public, à la tête du Crédit national (1937-1949) et de la Banque de France (1949-1960) avant d'être ministre des Finances (1960-1962). On ne retrouve pas en France la pratique fréquente en Allemagne d'avoir un banquier représentant la « banque-maison » (*Hausbank*), principal partenaire financier de l'entreprise, à la tête du conseil de surveillance (exemples de Daimler-Benz et de Mannesmann avec la Deutsche Bank). De manière générale, les banquiers ne sont longtemps pas très présents dans les conseils d'administration des grandes sociétés industrielles. Cinq entreprises (Longwy<sup>56</sup>/Lorraine-Escout, Marine, Pont-à-Mousson, TLH, de Wendel) ne comptent aucun banquier de métier dans leur conseil d'administration entre 1920 et 1965 (voir tableau III-10). Elles ne sont qu'une minorité à entretenir une relation ancienne et durable avec une banque, représentée par plusieurs titulaires successifs au conseil (le CCF et la Société générale à la CGE, le Crédit lyonnais à Châtillon-Commentry, le CIC à la

---

1946 lors d'une cérémonie en la mémoire de R. Berr, reproduit dans *La Revue scientifique*, 15 août 1947.

<sup>55</sup> Ce cas est moins net : il n'apparaît pas certain, en l'état actuel des informations disponibles (*Who's who in France*, éd. 1957-1958, Henri TEMERSON, *Biographie des principales personnalités françaises décédées au cours de l'année 1962*, Paris, auteur, 1964) que H. Théliier soit un banquier de métier, il n'a semble-t-il jamais été un directeur du CIC, seulement vice-président auparavant.

<sup>56</sup> Marcel Champin, s'il a fait sa carrière dans l'orbite de la Banque Mirabaud (cf. *infra*), ne peut pas être considéré comme un banquier de métier. C'est d'ailleurs explicitement comme industriel qu'il entre en 1919 au conseil d'administration de Longwy, dans le cadre d'un échange d'administrateurs après une prise de participations de Longwy dans les Forges de Recquignies dont il est alors administrateur délégué ; RA Longwy, AG 16 décembre 1919, Ex. 1918/1919, ACL, DEEF 41308. Quand il démissionne du conseil en mai 1945 peu avant son décès, c'est son gendre et successeur à la présidence de Louvroil-Montbard-Aulnoye, Maurice Silhol, qui le remplace d'ailleurs. Le groupe Mirabaud n'a pas d'intérêt connu dans Longwy.

Compagnie française des métaux, le Comptoir central de crédit chez Denain-Anzin/Usinor, le CCF chez Lafarge, la banque lyonnaise E.M. Cottet & Cie chez Pechiney, la Société générale jusqu'en 1945 seulement chez Rhône-Poulenc, le CCF chez Ugine). La forte présence du CCF (ancienne Banque suisse et française) repose largement sur l'importance des capitaux suisses dans le développement d'entreprises comme la CGE ou Ugine. Les grandes banques d'affaires comme Paribas<sup>57</sup>, la Banque de l'Union parisienne ou la Banque de l'Indochine sont longtemps absentes ; les grandes banques de dépôts comme le Crédit lyonnais, la Société générale sont peu présentes, le Comptoir national d'escompte de Paris ou la Banque nationale de crédit pas du tout. Peugeot a fait une brève expérience très négative avec la Banque Oustric qui prend une importante participation à partir de 1927 et investit son conseil d'administration avant de sombrer en 1931 dans une faillite qui a manqué faire couler l'entreprise automobile avec elle. Ce n'est qu'à partir des années 1950 que les grands banquiers français pénètrent plus régulièrement les conseils d'administration, comme Olivier Moreau-Néret (Crédit lyonnais) en 1953 chez Pechiney, Charles Farnier (CNEP) et François de Flers (Indochine) à la Thomson en 1957, Emmanuel Monick (Paribas) chez Usinor en 1960 ou Jacques Georges-Picot (Suez) en 1964 chez Saint-Gobain. Comme c'était le cas déjà depuis longtemps en Allemagne, on assiste à l'émergence d'une « banque-maison » (*Hausbank*), chef de file des opérations financières. Mais, à l'heure où présidence et direction générale tendent de plus en plus à se concentrer entre les mêmes mains, les banquiers n'ont pas vocation à accéder à la présidence ; ils se contentent d'un statut d'administrateur influent.

---

<sup>57</sup> Même l'exception que pourrait constituer la banque Paribas comme grande banque d'affaires, dotée d'une stratégie industrielle ambitieuse dans les années 1920 en particulier, ne se retrouve pas dans les conseils des entreprises étudiées ; Éric BUSSIÈRE, « Entre la banque mixte et la banque d'affaires : la Banque de Paris et des Pays-Bas et sa stratégie industrielle 1900-1930 », *Entreprises et histoire*, n° 2, 1992, p. 49-64. Les dirigeants de la banque ne siègent notamment pas, du moins directement, dans des entreprises où la banque est partenaire. Les liens avec Kuhlmann, où la banque est un temps associée dans les années 1916-1920 pour le lancement d'une industrie nationale des matières colorantes puis de l'azote, ne débouchent qu'en 1924 sur l'attribution d'un siège à Gaston Griole, président de Paribas, qui n'est pas un banquier de métier. Après son retrait en 1930-1931, il est remplacé par Frédéric comte Pillet-Will, simple administrateur de Paribas. L'engagement de Paribas comme chef de file du syndicat bancaire de Nord-Est en 1923 coïncide certes avec la présence commune du même G. Griole à la présidence, mais il a présidé Nord-Est (1908) avant Paribas (1915). Et, à son retrait du conseil en 1925 à la suite de la prise du pouvoir par les Mines de Lens, il n'est pas remplacé. Le directeur général de la banque Horace Finaly ne siège dans aucun conseil d'entreprise industrielle importante. Ce rôle est alors plutôt joué par des directeurs comme André Laurent-Atthalin ou l'ingénieur Louis Wibratte, qu'on retrouve notamment au conseil de sociétés du groupe Girardeau (Compagnie générale de TSF, Radio-France) ou, pour le premier, à celui des Constructions électriques de France, société très liée à Paribas apportée à Alsthom en 1930-1932 ; *Annuaire Chaix*, éd. 1928. L. Wibratte est ensuite nommé au conseil de Citroën ; *s.*, éd. 1943.

Tableau III-10 : Banquiers aux conseils d'administration des entreprises étudiées, 1920-1965

Entreprises	Administrateurs	Fonction bancaire	Entrée au CA	Départ du CA
Alsacienne	Maurice Bérard	DG Banque Syrie et Grand Liban	1934	1935
	Jacques Berthoud	DG CCF	1945	1965
	Jean-Pierre Mallet	Associé Mallet & C <sup>ie</sup>	1956	(1966)
	Jean Wenger-Valentin	PDG Crédit ind. Alsace Lorraine	1960	1965
CGE	Benjamin Rossier	DG Banque suisse et franç./CCF	1898	1930-1931 <sup>58</sup>
	Adolphe Salles	Pent Banque suisse et française	1908	1923
	Georges Lemarquis	Vice-président Société générale	1919	1938
	Albert Rossier	DG CCF	1930/	1936
	Pierre de Mouy	Président Société générale	1939	1961
Châtillon	Georges Brincard	Adm. dél. Crédit lyonnais	1900	1952
	Edmond Fabre-Luce	Adm. dél. Crédit lyonnais	1906	1927
	Henri Marillier	Dir. études financières, Cr. lyon.	1932	1951
	Charles Brincard	Directeur du Crédit lyonnais	1953	(1966)
	Marcel Wiriath	ADG Crédit lyonnais	1957	(1966)
	Gustave Rambaud	Directeur adjoint de Paribas	1957	(1966)
	Baron Hottinguer	Associé Banque Hottinguer	1951	(1966)
Compagnie française des métaux <sup>59</sup>	Henri Thélier	Président CIC	?	?
	Joseph Deschamps	Administrateur délégué CIC	?	?
Denain-Anzin	Joseph Naud	Comptoir central de crédit	1895	1935
	Paul Naud	PDG Comptoir central de crédit	1935	(1948)
Kuhlmann	Hugues Jequier	Adm. CCF	1949	1930
	Emmanuel Lamy	PDG BUP	1956	1982
Lafarge	Hugues Jequier	Adm. CCF	1931	1965
	Jacques Merlin	PDG CCF	1963	(1966)
Nord-Est	Mathieu Goudchaux	Associé Goudchaux & C <sup>ie</sup>	1907	1950
Peugeot	Albert Oustric	Oustric	1927-1928	1930
	Paul Dreyfus-Rose	Oustric ?	1927-1928	1931-1932
Pechiney	Lazare Wolff	Gérant E.M. Cottet & C <sup>ie</sup>	1901	1923
	Marcel Bié	Gérant E.M. Cottet & C <sup>ie</sup>	1924	1949
	Olivier Moreau-Néret	PDG Crédit lyonnais	1953	1971
Rhône-Poulenc	Georges Lemarquis	Vice-président Société générale	1919	1940
	Henri Ardant	PDG Société générale	1940	1945-1946
Saint-Gobain	Jacques Georges-Picot	PDG Suez	1964	1971
Thomson	Charles Farnier	PDG CNEP	1957	1972

<sup>58</sup> Départ au cours de l'exercice 1930-1931, date précise non connue.

<sup>59</sup> L'impossibilité de disposer pour la CFM d'une collection complète de rapports annuels n'a pas permis de dater les entrées et sorties des administrateurs.

	François de Flers	PDG Banque d'Indochine	1957	1977
	Pierre Grézel	Associé Lazard	1960	1976
Usinor	Paul Naud	PDG Comptoir central de crédit	1948	1958
	Emmanuel Monick	PDG Paribas	1959-1960	(1966)
Ugine	Henri Gunthert	Adm. dél. CCF	1919	1963
	Raymond Merckling	DG CCF	1963	1964
	Robert O'Neill	DG CCF	1964	1971

NB : Longwy/Lorraine-Escaut, Marine, Pont-à-Mousson, TLH, de Wendel n'en ont aucun.

Dans les grandes banques, à l'inverse, les présidents sont presque toujours des banquiers ou des financiers de métier. Les industriels à la présidence ne sont que de rares exceptions. Outre les cas déjà cités d'A. Vincent, dirigeant du Comptoir Lyon Alemand, à la Banque nationale de crédit de 1927 à 1931 et de G.-J. Painvin, patron d'Ugine qui assure un intérim pendant la mise à l'écart de J. Davillier sous l'Occupation au CCF, on ne relève que quelques personnalités qui, si elles se sont fait connaître d'abord par leurs activités industrielles, sont entre-temps devenues des notables des affaires. C'est le cas de François Albert-Buisson qui, à partir de ses modestes laboratoires pharmaceutiques personnels, s'est fait connaître comme président du tribunal de commerce de Paris, avant de prendre la présidence de la nouvelle Banque nationale de commerce et d'industrie en 1932, puis celle de Rhône-Poulenc en 1935. On peut citer sur le même mode Louis Pradel, fabricant de produits chimiques à Lyon, cofondateur en 1898 de la Banque privée industrielle, commerciale, coloniale Lyon Marseille dont il devient le président autour de 1920, avant de prendre la présidence de la chambre de commerce de Lyon en 1923. L'industriel du textile du Nord Eugène Motte (1860-1932) a présidé le Crédit du Nord à la fin de sa vie. Georges Siegfried, de la famille havraise de négociants en coton, a présidé, lui, outre l'entreprise de construction mécanique Fives-Lille, le CCF jusqu'en 1940. Mais ce ne sont que des exceptions qui ne touchent d'ailleurs pas les plus grandes banques, qui restent exclusivement aux mains de banquiers de métier. L'industrie et la banque sont donc deux univers assez cloisonnés en matière de carrières dirigeantes.

## Dirigeants à temps plein et à temps partiel

### *Managers exclusifs et administrateurs cumulards*

Les dirigeants passés par la filière cadres salariés se consacrent à peu près exclusivement à leur entreprise, ou du moins à leur groupe<sup>60</sup>. Il en est souvent de même de ceux recrutés directement dans des fonctions opérationnelles d'administration déléguée ou de direction générale. Il n'y a guère que Théodore Laurent (Marine) qui a, avec son exceptionnelle longévité, acquis une dimension personnelle qui l'amène à déborder du cadre de la direction de son groupe : avant 1940, il préside également les Aciéries de Rombas (dans laquelle Marine détient toutefois une participation), les Ateliers et chantiers de France (construction navale) et la Compagnie des mines de l'Escarpelle<sup>61</sup>. L'adoption de la législation anticumul, qui le touche particulièrement à plus de 70 ans (2 mandats d'administrateur autorisés seulement), l'amène à se limiter aux seules présidences de Marine et de l'Escarpelle. Le cumul exercé par Georges-Jean Painvin, administrateur délégué puis PDG d'Ugine, est lui plus éphémère. Il s'inscrit dans le contexte particulier de l'Occupation. En novembre 1941, il devient également président du CCF. Simple administrateur auparavant, il est amené à suppléer le PDG Jean Davillier écarté par les Allemands dans le cadre de l'« aryanisation » des Galeries Lafayette<sup>62</sup>, mais il peut s'appuyer sur le directeur général Albert Rossier pour la gestion quotidienne. Après la Libération, il restitue son poste à son prédécesseur. De manière plus anecdotique, il faut aussi signaler le cas ancien de Paul Daher qui, tout en s'occupant à partir de 1890 des affaires commerciales de Lafarge comme cogérant installé à Marseille, continue de gérer ses affaires personnelles, à la fois comme associé de la maison de transit maritime et terrestre Barban et comme exploitant de la Société de navigation à vapeur Daher qu'il a fondée<sup>63</sup>.

En revanche, ceux passés par la filière du conseil d'administration ou devenus présidents directement conservent souvent leurs fonctions antérieures (au moins 45 cas), voire en acquièrent de nouvelles. Les héritiers qui géraient déjà d'autres affaires familiales comme

<sup>60</sup> Ils peuvent y être amenés, selon l'organisation plus ou moins intégrée, à y gérer des filiales.

<sup>61</sup> On peut signaler aussi le cas de Jacques Jourdain, administrateur délégué puis PDG de la CGE, qui préside parallèlement la Compagnie des mines d'Ostricourt, mais il s'agit d'une société avec laquelle la CGE entretient des liens étroits : les deux entreprises ont créé en 1926 un holding commun, l'Union houillère de services, pour rassembler des participations dans des entreprises électriques ; Jacques MARSEILLE (dir.), Albert BRODER, Félix TORRES *et al.*, *Alcatel-Alstom. Histoire de la Compagnie générale d'électricité*, Paris, Larousse, 1992, p. 113.

<sup>62</sup> Voir Renaud de ROCHEBRUNE, Jean-Claude HAZERA, *Les Patrons sous l'Occupation*, Paris, Odile Jacob, 1995, p. 543-559.

<sup>63</sup> Léon DUBOIS, *Lafarge-Coppée. 150 ans d'industrie. Une mémoire pour demain*, Paris, Belfond, 1988, p. 26-27. L'entreprise Daher existe toujours ; elle est aujourd'hui un important groupe de services industriels qui

les Agache (Kuhlmann) dans le textile, les Peugeot dans la construction mécanique, les de Nervo (Denain-Anzin) dans les mines coloniales (Mokta-el-Hadid, Gafsa) ou la métallurgie (Forges et aciéries du Saut-du-Tarn), les Labbé ou Raty (Longwy) dans la métallurgie également (Gorcy et Saulnes) continuent de les gérer. Georges Brincard (Châtillon) reste jusqu'à la nationalisation président du Crédit lyonnais. Alfred Descamps-Poullier (Nord-Est) garde la gestion de ses affaires textiles, la présidence des Assurances Le Nord et prend même en 1940 celle des Mines de Lens.

En l'absence jusqu'en 1940 de législation anti-cumul, certains managers ont également acquis une position personnelle exceptionnelle qui les amène à concentrer entre leurs mains un nombre important de mandats. Gabriel Cordier qui, dès la fin des années 1910, prend du recul par rapport à la gestion de l'EELM en devenant président en est l'illustration la plus spectaculaire<sup>64</sup>. Outre la présidence d'AC devenue AFC, il entre en 1919 au conseil de la Compagnie des chemins de fer du PLM dont il est le président à partir de 1925. Il devient régent de la Banque de France en 1921, administrateur de Thomson-Houston – entreprise aux liens financiers étroits avec l'EELM – en 1924 (vice-président dès 1925). Il préside une autre société de ce même groupe (Énergie électrique du Sud-Ouest). En 1926, il accède au prestigieux conseil de la Compagnie du canal de Suez. En 1928, un relevé dans l'*Annuaire Chaix des sociétés par actions* permet de recenser 13 autres fonctions<sup>65</sup>. Il ne peut à l'évidence pas être un dirigeant actif de chacune des entreprises qu'il administre ou même préside. De même, Émile Heurteau connaît une « retraite » active après la Compagnie du Paris-Orléans : outre Marine, il préside également les importantes Mines d'Anzin (depuis 1920) et celles d'Anderny-Chevillon ; il est administrateur de plusieurs sociétés dont le Crédit national et la Compagnie française des pétroles. Léon Molinos (Marine), également administrateur délégué du holding financier Société française d'études et d'entreprises, est président de la Compagnie française de matériel de chemins de fer et de la Société des Anc. Ets Georges Richard, administrateur de la Compagnie des phosphates et du chemin de fer de Gafsa, etc.<sup>66</sup>. Marcel

---

compte 4 900 salariés. Son PDG est un descendant, Patrick Daher ; voir le site institutionnel <http://www.daher.com/institutionnel/historique.asp>.

<sup>64</sup> Sur la concentration extraordinaire de mandats d'administrateur par Gabriel Cordier, voir Henri MORSEL, « Le Patronat de l'électricité dans l'entre-deux-guerres », *Bulletin d'histoire de l'électricité*, n° 18, décembre 1991, p. 31-60, ici p. 46-49.

<sup>65</sup> Président honoraire Caisse foncière de crédit, vice-président des Chemins de fer de ceinture de Paris, vice-président de la Compagnie des chemins de fer du Maroc, de l'Énergie électrique du Maroc, administrateur du Crédit national, de la Société financière française et coloniale, de la Société financière électrique, des Forges et chantiers de la Méditerranée, de la Compagnie générale française de tramways, de l'Union d'électricité, des assurances La Nationale, de la Compagnie fermière de l'établissement thermal de Vichy et des Grands travaux de Marseille.

<sup>66</sup> *Annuaire Chaix*, éd. 1906.

Champin (Longwy) exerce de multiples fonctions, accumulées dans l'orbite de la Banque Mirabaud : il a commencé sa carrière depuis 1897 comme ingénieur de sa société de portefeuille, la Société française d'études et d'entreprises, dont il est rapidement devenu secrétaire général puis administrateur délégué<sup>67</sup>. Les multiples participations industrielles du groupe lui valent d'être administrateur délégué puis président de l'entreprise métallurgique Louvroil & Recquignies (devenue en 1937 Louvroil-Montbard-Aulnoye), d'être fortement impliqué dans des affaires pétrolières (président de la Société française des carburants, vice-président de la Steaua française, administrateur de la Compagnie française des pétroles et de l'Omnium international de pétrole) et administrateur de nombreuses autres sociétés<sup>68</sup>. Jean Maroger (TLH) est, outre son poste de directeur de l'UPEPO, un temps président de l'Énergie électrique du Rouergue, de l'Hydro-électrique d'Auvergne et des Phosphates tunisiens, administrateur d'AFC, d'Est-Lumière<sup>69</sup>, etc. Des anciens fonctionnaires deviennent aussi, sans jamais avoir été véritablement managers, des multi-administrateurs de sociétés. Le maître des requêtes au Conseil d'État démissionnaire Gaston Griolet, déjà vice-président et membre du comité de direction des chemins de fer du Nord lorsqu'il est devenu administrateur (1900) puis président (1908) de Nord-Est, accède en 1912 à la présidence de la Banque Paribas. En 1924, il entre au conseil de Kuhlmann dont il devient vice-président. S'il se retire de la présidence de Paribas en 1925 et de celle de Nord-Est l'année suivante, quatorze mandats lui sont encore attribués à 86 ans par l'édition 1928 de l'*Annuaire Chaix*<sup>70</sup>. L'ancien président de la Cour des comptes Charles Laurent, déjà administrateur du Suez et du PO lorsqu'il accède à la présidence de la Thomson en 1915, préside ensuite, outre deux filiales du groupe électrique

---

<sup>67</sup> Pierre HÉRING, René DAMIEN *et al.*, *Marcel Champin, 1875-1945*, s.l., D. L. Impr., 1947, « L'homme » (par le général P. Héring), non paginé. Dossier de Légion d'honneur, AN, F12 8548. Sur le groupe Mirabaud, voir Isabelle CHANCELIER, *Messieurs Mirabaud & C<sup>ie</sup> : d'Aigues-Vives à Paris, via Genève et Milan*, Saint-Pierre-de-Vassols, Éditions familiales, 2001. Sur le lien entre la Banque Mirabaud et la Société française d'études et d'entreprises, cf. Hubert BONIN, *Les Banques françaises de l'entre-deux-guerres*, t. III *Les métiers financiers des banques (1919-1935)*, Paris, PLAGE, 2000, p. 361, qui n'a toutefois (p. 175) pas vu l'ancienneté du lien avec M. Champin.

<sup>68</sup> L'édition 1928 de l'*Annuaire Chaix* recense encore sept autres mandats d'administrateur de la Banque nationale française du commerce extérieur, de la Compagnie française de matériel de chemins de fer, de la Société des charbonnages de Faulquemont, de la Compagnie française des mines de Bor, de la Compagnie des mines d'Ouasta et de Mesloua, de la Société générale de touage et de remorquage et de la Compagnie des phosphates et du chemin de fer de Gafsa. Patrick FRIDENSON relève d'autres mandats dans des sociétés non cotées, chez Renault en particulier de 1922 à 1940 (le lien avec le constructeur automobile remontant à 1905, avec un engagement commun avec Mirabaud dans les taxis de la Compagnie française des automobiles de place), *Histoire des usines Renault. I. Naissance de la grande entreprise 1898-1939*, t. I, Paris, Seuil, 2<sup>e</sup> éd., 1998, p. 125-126.

<sup>69</sup> En tout, il aurait administré 42 sociétés différentes pendant l'ensemble de sa carrière ; Henri TEMERSON, *Biographie des principales personnalités françaises décédées au cours de l'année 1956*, Paris, auteur, 1957.

<sup>70</sup> Outre la vice-présidence de la Compagnie du Nord, il est président de trois compagnies de chemins de fer extra-métropolitaines (Maroc, Franco-espagnole du chemin de fer de Tanger à Fez, Madrid à Saragosse et à

(les Ateliers J. Carpentier et la Société centrale pour l'industrie électrique), la Banque des pays du Nord et il devient administrateur du nouveau Crédit national<sup>71</sup>. L'ancien préfet Henry Darcy prend, outre la présidence de Châtillon qu'il conserve jusqu'à sa mort en 1926, en 1900 celle de la nouvelle société anonyme gérant les Mines de Blanzay, ainsi qu'en 1904 celle des Mines de Dourges qu'il administrait depuis 1899. Il siège au conseil de la compagnie des chemins de fer du PLM (1902), après la guerre à celui de la Banque de l'union parisienne. Il devient surtout la principale figure du patronat français dans le premier quart du XX<sup>e</sup> siècle en présidant deux des plus importantes organisations patronales : le Comité central des houillères de France en 1885 et la nouvelle Confédération générale du patronat français (CGPF) en 1919. Il est devenu un grand homme d'affaires, sans pour autant, comme le reconnaît même son fils dans son hagiographie, avoir jamais été un industriel :

*Les fonctions qu'il exerça [après son départ du service de l'État] furent si diverses qu'il est impossible de les qualifier d'un mot. « Êtes-vous le fils d'un grand industriel ? », me demandait, il y a une trentaine d'années, mon voisin de table au cours d'un banquet. Mon père : "grand industriel" ? Je ne pus que sourire. Le grand Larousse du XX<sup>e</sup> siècle le qualifie ainsi : "Henry Darcy, administrateur". C'est bien imprécis. Quand il présidait des sociétés industrielles, il les administrait au seul point de vue de l'intérêt public. Quand il fondait, puis présidait de puissants comités, c'était soit pour grouper les membres d'une même corporation dans l'intérêt d'une industrie essentielle au pays, soit pour défendre diplomatiquement les intérêts français à l'époque d'Agadir, soit pour rassembler un patronat trop individualiste à une époque difficile, soit pour toutes autres raisons de même nature. Il était tellement désintéressé que la fortune qu'il laissa étonna par sa modestie les milieux financiers<sup>72</sup>.*

#### *La survivance des présidents à temps partiel après la loi de 1940*

Ces cumuls sont logiquement possibles dans un système qui distingue en principe, même si c'est au sein d'un même organe, la gestion opérationnelle de l'administrateur délégué ou du directeur général de la simple surveillance du président et des autres administrateurs. La pratique devrait être remise en cause par la concentration des pouvoirs de présidence et de direction générale prévue par la nouvelle législation de 1940. Celle-ci prévoit d'ailleurs une législation anticumul qui autorise toutefois la détention conjointe de deux présidences de sociétés anonymes. Et on retrouve encore bien après 1940 des présidents, qu'ils aient ou non formellement le titre de PDG, qui ne se consacrent pas exclusivement à leur fonction. Non seulement beaucoup de ceux qui géraient conjointement d'autres affaires

---

Alicante) et administrateur de multiples autres sociétés importantes (Crédit foncier égyptien, Compagnie parisienne de distribution d'électricité, Nord-Lumière, etc.).

<sup>71</sup> *Historique Thomson : le groupe de 1893 à 1977*, Paris, Thomson-Brandt, 1979, vol. 1, p. 139 et *Annuaire Chaix*, éd. 1928.

<sup>72</sup> DARCY, *op. cit.*, p. 115.



comme Georges Brincard (président du Crédit lyonnais) à Châtillon, Alfred Descamps-Poullier (filateur de lin, qui plus est devenu par ailleurs président des Mines de Lens en 1940) à Nord-Est, Pierre Hély d'Oissel (président des Forges de Commentry, Fourchambault et Decazeville) à Saint-Gobain – avec un titre de PDG – sont restés en place<sup>73</sup>, mais d'autres ont été nommés dans les mêmes conditions sous le régime de la nouvelle loi :

- René Piaton, s'il se retire à la seule vice-présidence de son affaire familiale de gaz et d'électricité à Lyon (Gaz et électricité du Sud-Est), reste également président de la Compagnie électro-mécanique, lorsqu'il accède en décembre 1940 à la présidence d'AFC ;
- en 1941, après le décès accidentel du nouveau PDG de Nanteuil de la Norville, Denain-Anzin revient à un système dualiste avec Jacques de Nervo, par ailleurs PDG des Forges et aciéries du Saut-du-Tarn familiales, à la présidence ;
- en 1942, Nord-Est conserve après le décès d'A. Descamps un président du même profil avec le filateur Pierre Thiriez, par ailleurs administrateur de plusieurs autres sociétés du Nord<sup>74</sup>.

Plus tard, Lucien Lefol n'abandonne pas ses activités antérieures dans la construction navale (président des Ateliers et chantiers de France à Dunkerque) lorsqu'il devient « PDG » de Marine en 1953, de même qu'Ernest Cordier reste PDG de la Société centrale de dynamite<sup>75</sup> lorsqu'il devient « PDG » de Thomson en 1960<sup>76</sup>. Jacques Aguillon, s'il a perdu la présidence des sociétés minières (Mines d'Albi et Mines de la Loire) qu'il détenait avec la nationalisation, reste président délégué de l'Omnium nord-africain et vice-président de Penarroya (et président de la filiale marocaine)<sup>77</sup> lorsqu'il accède à la présidence de Châtillon en 1953 à 74 ans. L'héritier de la dynastie Darcy Pierre Masquelier reste encore deux ans directeur de l'Union pour le crédit à l'industrie lorsqu'il lui succède en 1956. Richard Baumgartner, s'il abandonne son poste de PDG de Total-Compagnie française de distribution, est encore à la tête de Lille-Bonnières & Colombes lorsqu'il devient le numéro un de l'Alsacienne en 1965. D'autres nouveaux présidents nommés par la filière du conseil

<sup>73</sup> Henri Théliet reste lui aussi à la présidence de la CFM, mais il abandonne à la fin 1940 celle du Crédit industriel et commercial qu'il détenait antérieurement.

<sup>74</sup> En 1943, il est PDG du holding Chemins de fer du Nord (qui subsiste après la nationalisation des Chemins de fer), administrateur président d'honneur du Crédit du Nord et de la Compagnie électrique du Nord, vice-président des Mines de Lens, etc. ; *Annuaire SEF*, éd. 1943.

<sup>75</sup> Il a en revanche abandonné ses activités dans l'électricité (PDG de l'EELM) avec la nationalisation en 1946, n'intégrant pas l'EDF.

<sup>76</sup> E. Cordier est de manière significative dégradé au rang de simple président en 1966, à l'occasion de la fusion avec Hotchkiss-Brandt, dont le patron Paul Richard devient dans un premier temps vice-PDG du nouvel ensemble avant de prendre seul les commandes en 1969. D'autres cas sont moins nets : l'héritier Emmanuel de Mitry reste PDG des Forges de Gueugnon lorsqu'il devient PDG de Wendel & Cie en 1952, mais il s'agit d'une entreprise dans laquelle le groupe familial détient une participation minoritaire (Jacques MARSEILLE, *Les Wendel 1704-2004*, Paris, Perrin, 2004, p. 268).

<sup>77</sup> *Annuaire Chaux*, éd. 1954.

d'administration ayant abandonné leurs fonctions antérieures, comme Émile Marterer (CGE, 1955) qui n'est plus directeur général des Mines de houille de Blanzky depuis leur nationalisation ou Pierre Le Bourhis (Alsacienne, 1964) qui s'était retiré de son poste de PDG de l'Alstom en 1958, ont un âge déjà avancé (respectivement 72 et 75 ans) qui, malgré un titre formel de PDG, n'augure pas nécessairement d'un nouvel engagement très actif<sup>78</sup>.

De manière générale, les présidents passés par la filière cadre salarié, ou du moins anciens administrateurs délégués ou directeurs généraux (Jacques Jourdain à la CGE, Étienne de Lassus à Thomson, Georges-Jean Painvin à Ugine, Jean Waubert de Genlis à Lafarge, Théodore Laurent à Marine, etc.), portent plutôt le titre de PDG. En revanche, ceux passés par la filière du conseil d'administration (Georges Brincard à Châtillon, Jean Maroger aux TLH, Henri Thélier à la CFM, François Albert-Buisson à Rhône-Poulenc, etc.) se contentent plutôt d'un titre de président, avec délégation de la direction générale à un autre. Mais il existe des exceptions dans les deux sens. D'une part, un héritier ancien administrateur délégué, mais investi dans la gestion d'autres affaires comme Jean Raty (Longwy) – outre la gérance de ses Hauts-Fourneaux de Saulnes, il est PDG de la Société générale de fonderie – se contente d'une fonction de président. Marcel Paul-Cavallier (Pont-à-Mousson) l'imita un an plus tard en renonçant finalement à son titre de PDG, tout en « tenant à préciser qu'il continuera à assumer la responsabilité personnelle prévue par la loi du 16 novembre et qu'en conséquence les fonctions des deux directeurs généraux seront exercées par eux sous son contrôle et en tenant compte de ses directives. Le président se réserverait d'ailleurs l'exercice de certains pouvoirs particulièrement importants conformément à la proposition qui sera faite ci-dessous<sup>79</sup>. » D'autre part, on a vu que Pierre Hély d'Oissel adoptait le titre de PDG en raison de l'organisation originale de Saint-Gobain, la division en deux branches empêchant jusqu'en 1952 de s'accorder sur la désignation d'un directeur général unique et laissant un rôle plus important qu'ailleurs au conseil d'administration et à son président en particulier. Le fait que René-Paul Duchemin troque lui aussi son titre de président de Kuhlmann pour celui de PDG est également lié à la forte division entre les deux branches minérale et organique de l'entreprise. Cela évite de choisir entre leurs dirigeants respectifs, qui portaient depuis 1939 le titre de vice-président délégué, pour un poste de directeur général ou de PDG unique. Raymond Berr (branche minérale) est de toute façon hors jeu du fait de la législation antisémite et Joseph Frossard (branche organique) est en passe de devenir en 1942 PDG de la nouvelle société commune avec l'IG Farben (Francolor) qui regroupe les activités dans les

---

<sup>78</sup> P. Le Bourhis ne reste d'ailleurs en poste qu'un an.

colorants. R.-P. Duchemin, qui a semble-t-il abandonné depuis longtemps ses affaires chimiques personnelles<sup>80</sup> et qui a quitté la présidence de la CGPF en 1936, est en mesure de se consacrer à plein temps à la direction de son entreprise.

De manière générale, même si la filière du conseil d'administration subsiste ensuite, le recrutement par la filière interne de la direction générale l'emporte pour les présidents, le titre de PDG tendant donc à se répandre. La création d'Usinor en 1948 marque ainsi avec F. Balthasar, R. Damien puis M. Borgeaud l'adoption définitive, à l'encontre de la pratique des anciennes sociétés Denain-Anzin et Nord-Est, du modèle du PDG manager. La CFM l'adopte aussi avec le retrait de Théliet en 1956 au profit de G. Desbrière, Pechiney en 1958 avec celui de Piaton au profit de Raoul de Vitry, Rhône-Poulenc avec celui d'Albert-Buisson au profit de Marcel Bô en 1959, les TLH en 1960 au profit de Joseph Desbordes<sup>81</sup>. Lafarge y revient en 1959 avec Marcel Demonque après le retour à une simple présidence avec Alfred François en 1947. Châtillon renonce finalement au système dualiste en 1964 avec l'arrivée extérieure de Paul Baseilhac comme PDG. Même la CGE avec des présidents recrutés par la filière du conseil d'administration en reste formellement au titre de PDG, avec Émile Marterer en 1955, malgré ses 72 ans, et Jean-Marie Louvel en 1965, malgré ses engagements politiques de sénateur-maire de Caen (voir *infra*). Le système dualiste n'est plus guère utilisé que de manière transitoire pour des PDG qui préparent ainsi en deux temps leur succession : c'est le cas par exemple d'Eugène Mathieu (Ugine) à la fin 1955 qui « explique que [dans la mesure où] depuis un certain temps il s'est déchargé progressivement sur M. [René] Perrin d'une partie des tâches qu'il assumait au titre de directeur général, il serait bon de lui confier la direction générale, [lui] conservant la présidence<sup>82</sup>. » Il est précisé que « l'orientation de la politique générale de la maison, sous l'angle notamment de la politique financière et des grands programmes industriels, sera du ressort du président assisté du directeur général. MM. Mathieu et Perrin détermineront en commun le sens des relations de la société avec les principaux groupes industriels. La conduite de l'exploitation et des affaires sous leurs multiples aspects intérieurs et extérieurs, la réalisation des programmes de développement, la direction des recherches et l'organisation interne de la maison incomberont au directeur

---

<sup>79</sup> PV CA PAM, 19 novembre 1941, ASG, 51519.

<sup>80</sup> Il ne semblait déjà plus être gérant de l'entreprise Camus & Duchemin lorsqu'il a accédé à la présidence de Kuhlmann en 1929 ; Érik LANGLINAY, *Une entreprise chimique dans la Première Guerre mondiale, Kuhlmann (1914-1924)*, mémoire de DEA (dir. Patrick Fridenson), EHESS, 2002, p. 109 et 136.

<sup>81</sup> Avec un temps de retard au retrait de Maroger en 1952, le vice-PDG Louis Jaudeau n'a pris, lui, qu'un titre de président, laissant la direction générale à J. Desbordes ; rapport annuel AGO 20 décembre 1951, ACL, DEEF 52265/2.

<sup>82</sup> PV CA Ugine, 19 décembre 1955, AP, 072-10-24925, registre n° 13.

général. » De même, Étienne de Lassus laisse en 1957 à 70 ans la direction générale de la Thomson à Pierre Blanchet – jusqu’à alors « administrateur directeur délégué » –, avant de quitter la présidence en 1960. À la fin de la période étudiée, il ne reste plus beaucoup d’entreprises étudiées fonctionnant régulièrement selon l’ancienne formule dualiste. Lorraine-Escaut qui l’a toujours conservée avec Jean Raty puis Roland Labbé dans la continuité des Aciéries de Longwy est absorbée par Usinor en 1966. Seule Saint-Gobain y est revenue à partir de 1952, le nouveau président Arnaud de Vogüé ayant enfin réussi à imposer la nomination d’un directeur général chapeautant les deux branches, renonçant ainsi au titre de son PDG de son prédécesseur<sup>83</sup>. Mais lui aussi, même si la fréquence des réunions du conseil de Saint-Gobain a progressivement diminué et s’il a conservé longtemps des activités dans l’économie indochinoise<sup>84</sup>, doit probablement se consacrer à titre principal à son entreprise. Le temps des présidents multi-cumulants simples surveillants de la gestion des autres est largement révolu. La formule du PDG tout puissant a fini, même si c’est avec retards et à-coups, par s’imposer de manière générale. Et le titulaire, même s’il n’a pas toujours été un homme d’entreprise, apparaît bien par son expérience accumulée comme un professionnel de la gestion.

*Des fonctions dirigeantes de moins en moins compatibles avec d’autres engagements sociaux*

Les administrateurs délégués, directeurs généraux ou PDG tendent à limiter leurs engagements extérieurs à de simples prolongements de leurs fonctions principales, comme représentants de leur entreprise dans d’autres conseils d’administration ou comme présidents d’organisations professionnelles, chambres syndicales ou organisations consulaires par exemple. Ce n’est pas non plus parmi les managers que l’on trouve des patrons détenteurs de mandats politiques importants<sup>85</sup>. Aucun d’entre eux n’est par exemple parlementaire, comme a pu l’être, dans une période plus ancienne, Adrien de Montgolfier : il était il est vrai déjà depuis trois ans représentant de la Loire à l’Assemblée nationale lorsqu’il a pris en 1874, après sa mise en congé de son corps des Ponts et Chaussées, la direction générale de la grande entreprise locale Marine. En 1876, il se fait même élire sénateur de son département, mais,

---

<sup>83</sup> Il reste même simple président lorsque, à la retraite du titulaire de la direction générale René Grandgeorge en 1962, il n’y a plus de directeur général unique, mais un directeur général du verre et un autre des services financiers (la branche chimie ayant entre-temps été autonomisée à la suite d’un regroupement avec les activités correspondantes de Pechiney).

<sup>84</sup> En 1957, il serait encore président de Commerce et navigation d’Extrême-Orient, administrateur de l’Indochinoise de plantations d’hévéas, des caoutchoucs de Kompong-Thom, etc. ; notice *Who’s who in France*, éd. 1957-1958.

<sup>85</sup> Pour un inventaire complet des mandats politiques des dirigeants de l’UIMM, voir en revanche FRABOULET, *op. cit.*, p. 129.

battu dès le renouvellement de 1879, il ne se représente plus ensuite<sup>86</sup>. Son engagement extérieur est centré ensuite sur la seule chambre de commerce de Saint-Étienne dont il devient membre en 1887 et président dès l'année suivante. Dans le corpus étudié, on relève seulement le cas ancien d'Émile Boyoud, directeur général d'Alais Camargue à partir de 1914, qui était en même temps maire de la petite commune où est implantée l'usine mère de l'entreprise, à Salindres (Gard). Mais on peut considérer qu'il s'agit là encore d'un simple prolongement de sa fonction principale. Raoul Dautry abandonne, lui, son poste d'administrateur délégué de la CGE lorsqu'il devient ministre de l'Armement en septembre 1939. Il aurait cherché à reprendre sa place au conseil en 1943, mais le conseil d'administration aurait refusé, « jugeant pas souhaitable de le confiner dans un rôle de représentation où il se trouverait sous la dépendance d'anciens subordonnés<sup>87</sup> ». Les managers sont recrutés pour gérer les entreprises et il est donc attendu d'eux qu'ils s'y consacrent pleinement.

Ce sont plutôt les patrons propriétaires qui s'engagent par ailleurs dans la politique, parce qu'ils peuvent se donner la liberté, justement en recrutant des managers, de consacrer moins de temps à leurs affaires. Comme parlementaires, les cas d'Eugène Schneider et de François de Wendel sont bien connus. Le premier est élu député de la Saône-et-Loire en 1898, héritant du mandat de son père tout comme il hérite de son poste de gérant. Il est réélu en 1902 et 1906 mais il n'aurait « pas porté un grand intérêt à l'activité du parlement [...] se montr[ant] remarquablement silencieux, se contentant de participer aux travaux de quelques commissions. [...] En 1910, absorbé par le développement régulier de ses affaires, [il] renonce à se présenter<sup>88</sup>. » La carrière politique du second est plus longue : élu député de Meurthe-et-Moselle en 1914 alors qu'il est gérant de la société familiale depuis 1903, il devient sénateur en 1933, le restant jusqu'à la fin de son mandat sous Vichy sans jamais avoir connu d'échec électoral. Lui s'est montré un député actif, appartenant à plusieurs commissions et intervenants dans de nombreuses discussions<sup>89</sup>. De manière moins connue, son cousin Guy de Wendel (1878-1955), cogérant depuis 1920, avait été lui élu l'année précédente député du département voisin de la Moselle avant de rejoindre le Sénat dès 1927. Chez les Peugeot, seul François (1901-1985) a une brève carrière parlementaire, avec un seul mandat de député du Doubs à partir de 1936. Mais il n'a pas joué un rôle important dans la

---

<sup>86</sup> *Dictionnaire des parlementaires français de 1789 à 1889*, tome IV, p. 417 et *Dictionnaire des parlementaires français de 1889 à 1940*, t. 7, p. 2504-2505

<sup>87</sup> Yves BOUVIER, *La Compagnie générale d'électricité: un grand groupe industriel et l'État. Technologie, hommes et marchés (1898-1992)*, thèse de doctorat d'histoire, université Paris-Sorbonne (Paris IV), 2005, p. 335.

<sup>88</sup> *Dictionnaire des parlementaires français de 1889 à 1940*, t. 8, p. 2978-2979.

<sup>89</sup> *Ibid.*, p. 3219-3220. Voir, bien sûr, l'étude détaillée que Jean-Noël JEANNENEY consacre à son activité politique dans *François de Wendel en République. L'argent et le pouvoir 1914-1940*, Paris, Seuil, 1976.

direction de l'entreprise automobile, dont il est resté simple administrateur, se consacrant comme gérant à l'entreprise d'outillage Peugeot Frères. Pierre Peugeot, président des Automobiles Peugeot de 1910 à 1928, a seulement exercé des mandats locaux, comme maire de Valentigney et conseiller général du Doubs<sup>90</sup>. De même, Henri Pavin de Lafarge (né en 1889) n'était pas impliqué dans la gestion des cimenteries lorsqu'il devient sénateur de l'Ardèche en 1930, après avoir été conseiller général du canton de Viviers en 1927. Ce n'est qu'en 1936 qu'il devient simple administrateur de l'entreprise familiale, sa carrière politique s'arrêtant après la Libération. Parmi les familles actionnaires de Longwy/Lorraine-Escaut, on peut signaler le très long mandat, exercé par Roland Labbé (président de Lorraine-Escaut de 1958 à 1966), de maire (1928-1973) de la ville de Meurthe-et-Moselle où est implantée l'usine sidérurgique appartenant par ailleurs à la famille (Gorcy). Enfin, les Michelin font exception en n'ayant jamais cherché à recueillir le soutien des électeurs clermontois.

De même, les présidents sans délégation ou direction générale peuvent se permettre de se consacrer également à des mandats politiques. P. Doumer reste ainsi à la présidence de la CGE lorsqu'il redevient parlementaire en 1912, comme sénateur de la Corse en l'occurrence. Florent Guillaïn est toujours député du Nord (groupe progressiste) lorsqu'il est désigné président de la Thomson en 1902. Mais son activité d'administrateur semble prendre progressivement le pas sur sa carrière politique : il ne retrouve pas de portefeuille ministériel et renonce en 1910 à se représenter aux élections législatives. En revanche, Eugène Étienne, toujours député d'Oran, reste d'abord un homme politique lorsqu'il est nommé en 1911 à la présidence des TLH. Ses nombreuses notices biographiques ne font d'ailleurs jamais état de cette activité<sup>91</sup>. Lui comme Doumer sont d'ailleurs amenés à interrompre un temps l'exercice de leur fonction présidentielle pour reprendre des responsabilités ministérielles, le premier comme ministre de la Guerre en 1913, le second comme ministre d'État en 1917 et à nouveau en 1921 comme ministre des Finances. À chaque fois, sans que cela corresponde formellement à une obligation légale<sup>92</sup>, ils démissionnent même du conseil d'administration, mais ils retrouvent leur siège ensuite sans avoir été remplacés à la présidence dans l'intervalle. Ce n'est qu'en 1927 que Doumer renonce définitivement à son mandat à la CGE lorsqu'il accède à la présidence du Sénat, avant d'être élu président de la République en 1931. À la chute du Second Empire, le fait pour A. de Broglie d'avoir repris une carrière diplomatique

---

<sup>90</sup> Les statuts du holding familial Les Fils de Peugeot Frères interdiraient d'ailleurs formellement à ses gérants toute activité politique, à l'exception justement des mandats locaux ; Alain JEMAIN, *Peugeot : vertiges et secrets d'une dynastie*, Paris, J.-C. Lattès, 1987, p. 80.

<sup>91</sup> *ABF*, série I, microfiche n° 381, p. 308-323 ; série III, microfiche n° 176, p. 362-372.

<sup>92</sup> Voir chapitre 1 le contre-exemple d'Auguste Isaac.

(ambassadeur à Londres en 1871-1872) puis commencé une carrière politique au plus haut niveau (député puis sénateur de l'Eure de 1871 à 1885, président du Conseil à deux reprises en 1873-1874 et en 1877) ne l'a pas non plus amené à renoncer à la présidence de Saint-Gobain.

D'autres présidents, hommes d'affaires de métier, sont également élus ensuite au Parlement, sans renoncer à leurs activités d'administrateurs. François Albert-Buisson, déjà maire d'Issoire depuis 1923, reste président de Rhône-Poulenc lorsqu'il devient sénateur du Puy-de-Dôme en 1937. Il en est de même pour Jean Maroger, président des TLH, élu sénateur de l'Aveyron en 1938. Plus récemment, Jean-Marie Louvel reste, malgré son titre de PDG, un homme politique à la tête de la CGE de 1965 à sa mort en 1970 : élu parlementaire pour la première fois en 1945 comme député à la Constituante, cet ancien ministre de l'Industrie d'une exceptionnelle longévité sous la IV<sup>e</sup> République (1950-1954) est toujours sénateur du Calvados et maire de Caen. Il est vrai qu'il connaissait bien le monde de l'entreprise, ayant mené jusqu'à son entrée en politique une carrière de cadre dirigeant dans le groupe électrique Giros. Si les managers sont devenus dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle des professionnels spécialisés de la gestion des entreprises, le cumul entre mandat parlementaire et administration de sociétés est donc longtemps resté fréquent ; ce n'est que dans une période récente qu'il est devenu beaucoup plus restreint par la réglementation.

### **La sortie des fonctions dirigeantes : du viager à la retraite**

#### *L'absence prolongée de limite d'âge*

Les dirigeants, arrivés souvent à un âge avancé en fonctions, les conservent souvent très longtemps. Près d'un tiers d'entre eux (64) décèdent même à leur poste ; d'autres démissionnent pour raisons de santé quelques mois ou années avant leur mort. Ils ne sont que 37 à être partis avant 60 ans, dont 13 par décès. À l'inverse, ils sont 45 % (87) à avoir été dirigeants – avec la définition pourtant restreinte donnée, qui n'intègre pas les simples fonctions d'administrateur – septuagénaires et même 11 % (21) octogénaires, à une époque où, même pour les élites, l'espérance de vie n'était pas ce qu'elle est aujourd'hui. Des différences importantes doivent cependant être établies selon les catégories de dirigeants. Les héritiers, nommés en général plus tôt, restent aussi plus longtemps en fonctions ; près de la moitié (23) sont morts en poste. Dix des 18 départs avant 65 ans s'expliquent ainsi par des décès ; un autre, Jean Waubert de Genlis (Lafarge), se retire gravement malade en 1947 à 58 ans de son poste de PDG comme administrateur président d'honneur pour mourir quelques

mois plus tard. D'autres retraits correspondent à de simples réorganisations dans le groupe<sup>93</sup>. Les seuls départs forcés correspondent à des conflits au sein des familles dont le chef écarte des concurrents : en 1923, Eugène II Schneider a ainsi chassé ses fils Jean et Charles – le second revenant à la gérance après sa mort en 1942 – qu'il avait nommés très jeunes pour désaccord grave sur la gestion (cf. chapitre II). De même, Guy de Wendel est écarté en 1933 à 55 ans par son cousin François<sup>94</sup>. Les chefs de famille, eux, tendent à rester aux commandes jusqu'au bout : c'est le cas d'Eugène et de Charles Schneider jusqu'en 1942 (74 ans) et 1960 (62 ans) comme de leurs prédécesseurs, d'Édouard Michelin jusqu'en 1940 (81 ans), d'autant plus que ces deux fils successeurs présumés étaient décédés accidentellement, ou de François de Wendel jusqu'en 1949 (75 ans). Robert Peugeot est déjà atteint de la maladie qui l'emporte en 1945 lorsqu'il se retire de la présidence en 1941 à 67 ans<sup>95</sup>. Son fils Jean-Pierre, également gravement malade, ne survit à son tour que deux ans à son départ de la présidence en 1964 à 68 ans<sup>96</sup>.

De manière générale, les présidents et PDG<sup>97</sup> restent plus longtemps (âge médian 71 ans) en poste : ils ne sont que quatre à partir avant 60 ans, dont trois par décès immédiat ou proche. Soixante-huit ont été en poste septuagénaires et tous ceux en poste comme octogénaires l'étaient. Le fait d'être en position de « numéro un » protège à l'évidence d'une éviction prématurée. L'âge médian de départ est encore plus élevé (76 ans) pour ceux qui, passés par la filière du conseil d'administration ou recrutés directement, n'ont été que président (ou PDG) : le seul départ avant 65 ans correspond à un décès et plus de la moitié sont restés après 75 ans. Les présidents au profil de grands notables des affaires meurent

---

<sup>93</sup> Lorsqu'il se retire à 53 de ses fonctions de directeur général de la Compagnie Pont-à-Mousson, Jean Cavallier devient directeur général de la nouvelle filiale opérationnelle des Fonderies. La retraite en 1935 de Henry Mayoussier de la direction générale des affaires commerciales du verre de Saint-Gobain, qui met un terme à cette étonnante « dynastie managériale » (voir chapitre 2) correspond aussi à une réorganisation de l'entreprise, avec le regroupement des activités verrières au sein d'une seule direction générale. Il bénéficie en compensation à 55 ans de conditions très avantageuses : « Sa retraite est fixée à la somme de 50 000 F par an. Il est nommé directeur général honoraire et conseil de la Compagnie. Il recevra à ce dernier titre, et pendant toute la durée du temps où il exercera les fonctions, une rémunération annuelle de 150 000 F en sus de sa retraite » ; PV CA, séance 26 juin 1935, ASG, 2B27. Quant à Robert Labbé, la loi de 1940 l'amène à devoir renoncer à sa délégation au conseil d'administration de Longwy pour se contenter d'un mandat d'administrateur, à côté de ses fonctions dans l'entreprise familiale de Gorcy – déjà président, il en devient PDG – et comme PDG des Mines de fer de Moutiers (557 salariés en 1944).

<sup>94</sup> Il est probable que l'abandon prématuré de sa délégation par le gendre Lafarge René Peschart d'Ambly (à 42 ans) en 1928 s'explique également par une rivalité avec le nouvel homme fort du groupe, l'autre gendre J. Waubert de Genlis. Il reste cependant administrateur de la société.

<sup>95</sup> Il est victime de plusieurs attaques cardiaques et ne se déplace plus qu'en chaise roulante ; JEMAIN, *op. cit.*, p. 87. Le rapport annuel pour l'AGO du 28 juillet 1942 indique qu'il a demandé en novembre 1941 à être remplacé pour raisons de santé. Dans celui pour l'AGO du 14 novembre 1945 qui annonce son décès, il est précisé qu'il était « éloigné depuis 3 ans de la direction effective de l'entreprise par la maladie » ; ACL, DEEF 52427.

<sup>96</sup> JEMAIN, *op. cit.*, p. 130.



généralement en scène : c'est le cas de L. Molinos à Marine en 1914 (86 ans), de F. Guillain à Marine et Thomson en 1915 (81 ans), de Melchior de Vogüé en 1916 à Saint-Gobain (87 ans), d'Émile Guimet à AC en 1978 (82 ans), de H. Darcy à Châtillon en 1926 (86 ans), de Charles Laurent à Thomson en 1939 (83 ans), et encore de G. Brincard à Châtillon en 1953 (83 ans), etc. François Albert-Buisson ne se retire qu'à 78 ans, un an avant sa mort, de la présidence de Rhône-Poulenc en 1959 et Émile Marterer occupe jusqu'à 82 ans en 1965 son poste de PDG de la CGE. Les fonctions de « chef contrôleur » que tendent plutôt à exercer ces présidents s'avèrent sans risque, personne n'étant au-dessus d'eux pour contrôler le contrôleur... Ce n'est que progressivement qu'apparaît une tendance à se retirer plus tôt. Eugène-Henri Boyer aurait ainsi rappelé fin 1934 à ses collègues administrateurs de Rhône-Poulenc « qu'il y a deux ans, il avait déjà exprimé le désir de quitter les fonctions présidentielles pour se reposer et que seule l'insistance très affectueuse de ses collègues l'avait amené à en proroger le terme ; sa décision est maintenant irrévocable<sup>98</sup> ». À 72 ans, il se contente de continuer à siéger au conseil comme président d'honneur jusqu'en 1945, son décès n'intervenant qu'en 1951. En 1936, le comte Pierre de Roederer rompt avec la tradition<sup>99</sup> d'une présidence viagère à Saint-Gobain en se retirant également de la seule présidence à 80 ans, soit quatre ans avant sa mort : « il voulait depuis longtemps abandonner ses fonctions ; nous avons dû nous incliner l'année dernière<sup>100</sup> ». La disposition anticumul introduite par la loi de 1940 limitant à deux présidences – et même à deux mandats d'administrateur pour les septuagénaires<sup>101</sup> – oblige certains à faire des choix : Marcel Champin doit ainsi renoncer à la présidence de Longwy. En 1951, le rapport annuel des TLH souligne toutefois que l'abandon par J. Maroger de ses fonctions présidentielles ne répond pas à « une obligation légale, même s'il atteint 70 ans : il n'a jamais exercé plus de deux présidences, ni fait partie de plus de deux conseils d'administration [sic !]<sup>102</sup> ». Il serait simplement « utile que M. Jaudeau, directeur général depuis 20 ans [65 ans], devienne président ». La tendance accentuée à ce qu'un manager directeur général puisse aussi prétendre à une promotion à la présidence, par une réunification des filières du salariat et du conseil, amène à ce que le président ne s'éternise plus à son poste ; il se doit de laisser la place à son successeur avant qu'il ne soit éventuellement trop tard pour celui-ci. De

---

<sup>97</sup> Ou principal gérant dans le cas des SCA.

<sup>98</sup> PV CA Rhône-Poulenc, 21 décembre 1934, ADR, 146J 9.

<sup>99</sup> Le départ à 70 ans d'Alphonse Gérard en 1931 reposait sur des divergences de vues au sein du conseil (voir *infra*).

<sup>100</sup> Rapport annuel exercice 1936, AG 31 mai 1937, Saint-Gobain, ACL, DEEF 38749.

<sup>101</sup> Cette disposition spécifique est abolie en 1953.

<sup>102</sup> Rapport annuel TLH, AG 20 décembre 1951, ACL, DEEF 52265/2. Cette affirmation ne vaut à l'évidence pas pour les années 1930 voire 1940.

même, Alfred François se retire à 76 ans en 1959 de la présidence de Lafarge au profit de son directeur général Marcel Demonque.

C'est surtout pour les administrateurs délégués et directeurs généraux, dont la position – quel que soit le statut formel – peut s'apparenter à celle d'un cadre dirigeant salarié, que la question d'une éventuelle retraite s'est posée. Ce sont eux aussi qui sont susceptibles d'être écartés pour mauvaise gestion, ou à la suite d'un conflit avec le conseil d'administration.

Tableau III-11 : Âges des dirigeants à la fin de l'exercice de leur fonction

Âge départ	Ensemble (âge médian 68 ans)	dont hors décès	dont héritiers (directs)	dont présidents ou PDG (âge médian 71 ans)	dont présidents ou PDG seulement (âge médian 76 ans)
- 45 ans	8	5	6	0	0
45-49 ans	6	3	2	1 (†)	0
50-54 ans	10	5	3	1 (†)	0
55-59 ans	13	11	2	2	0
60-64 ans	22	15	5	9	1 (†)
65-69 ans	48	38	14	30	10
70-74 ans	42	32	8	27	12
75-79 ans	24	14	8	20	13
80 ans et +	21	7	8	21	17
Total	194	130	56	111	53

L'âge de leur retraite a longtemps été très élevé. Lucien Delloye est ainsi resté directeur général des glacières de Saint-Gobain jusqu'à 78 ans en 1934, et encore sa « retraite » n'est-elle que partielle : il devient administrateur, et même membre du comité de direction du conseil et chargé de la représentation de la Compagnie dans l'entente internationale créée en 1904, la Convention internationale des glacières. Léopold Pralon est administrateur délégué de Denain-Anzin jusqu'à 75 ans, il reste ensuite vice-président du conseil dont il devient même en 1935, à 80 ans, président, fonction qu'il occupe jusqu'à sa mort trois ans plus tard. Avec l'opportunité renforcée d'accéder à la présidence que permet la nouvelle fonction de PDG, certains managers sont demeurés en poste très longtemps : dans les années 1950, Fernand Balthasar est resté PDG d'Usinor jusqu'à 77 ans, Arthur Bommelaer de

l'Alsacienne jusqu'à 75 ans, sans parler de Théodore Laurent qui s'est retiré à 89 ans de son poste de PDG de Marine en mars 1953 quelques mois avant sa mort ! Dans les années 1960, Raoul de Vitry est à la tête de Pechiney jusqu'à 73 ans, René Damien jusqu'au même âge à celle d'Usinor. Lorsque Marcel Bô en 1963 ou René Perrin en 1964 quittent à 71 ans leur poste de PDG de Rhône-Poulenc et d'Ugine, le rapport annuel prend la peine de préciser que ce sont des « raisons de santé » qui motivent leur renoncement à la présidence ; les deux hommes décèdent d'ailleurs dans les années qui suivent (respectivement 1968 et 1966). On voit parfois apparaître la référence à une limite d'âge statutaire, comme pour Jean Dupuis, directeur général de Châtillon-Commentry, qui serait touché à 65 ans en 1951 ; il est nommé directeur général honoraire et entre au conseil d'administration où il siège encore à la fin des années 1960 à plus de 80 ans. Les entreprises tendent à adopter, en l'absence d'obligations légales combattues farouchement au Parlement par le lobby patronal, des limites d'âge statutaires, qui ont le mérite de pouvoir être au besoin facilement levées par un vote en assemblée générale extraordinaire pour accorder un privilège à tel ou tel. La pratique tend à se généraliser dans les années 1970 : Maurice Borgeaud (Usinor) ou Pierre Jouven (Pechiney) partent plus tôt que leurs prédécesseurs de leur poste de PDG, à respectivement 64 ans (en 1973) et 67 ans (en 1975). Et la rotation s'effectue souvent tardivement pour que les dauphins qui ont déjà dû faire preuve de patience profitent à leur tour de leur mandat : François Gautier (Peugeot) qui a dû attendre... l'âge de 66 ans pour que Maurice Jordan lui cède (en 1972) à 72 ans le poste de président du directoire de Peugeot peut difficilement en partir avant 1977... Il reste cependant un certain nombre (cf. tableau III-12) de départs prématurés dont il faut recenser les causes possibles, entre doubles emplois des fusions, facteurs politiques dans des périodes particulières, crises financières ou conflits internes.

Tableau III-12 : Départs anticipés de dirigeants avant l'âge de 60 ans (hors simples réorganisations internes ou décès immédiats ou proches)

Noms	Entreprises	Année départ	Age départ	Cause	Fonction ultérieure
Jean SCHNEIDER	Schneider	1923	27	conflit avec son père	secrétaire général Air France
Charles SCHNEIDER	Schneider	1923	25	conflit avec son père	dirigeant de Gaumont, retour à la gérance en 1942 à la mort de son père
Philippe COSTE	Saint-Gobain	1945	41	rejoint le gouvernement militaire français en Allemagne (directeur production industrielle)	reste ingénieur conseil de l'entreprise DG Le Nickel à son retour d'Allemagne
René PESCHART d'AMBLY	Lafarge	1928	42	rivalité avec autre genre ?	reste administrateur
Robert LABBÉ	Longwy	1940	43	doit renoncer à sa délégation avec la loi de 1940	reste administrateur, devient PDG de la Société métallurgique de Gorcy
Maurice SAUREL	Thomson	1921	44	devient administrateur délégué de la nouvelle Compagnie des lampes	reste administrateur de Thomson jusqu'à sa mort
Lucien ROSENGART	Peugeot	1927	47	renvoi	développe sa propre marque automobile
Jules AUBRUN	Schneider	1929	48	départ volontaire ?	ingénieur conseil Lazard Frères
Claude LAPLACE	Châtillon-Commentry	1971	48	éviction ?	PDG de l'Union sidérurgique de l'énergie
Paulin GRANDEL	Kuhlmann	1919	51	changements après la guerre	devient administrateur et secrétaire du conseil
André BOROCCO	Saint-Gobain	1964	51	« raisons de santé »	ingénieur conseil de Saint-Gobain
Jacques DONTOT	Thomson	1969	54	éviction	reste conseiller du PDG, administrateur de filiales ; délégué Fondation de France ensuite
Henry MAYOUSSIER	Saint-Gobain	1935	54	suppression de la DG commerciale des produits chimiques	mis à la retraite ; conseil avec rémunération de 150 000 F
Jean-Paul TANNERY	Usinor	1967	55	apport de la division tubes à Vallourec	DG puis (1973) PDG de Vallourec
Guy de WENDEL	de Wendel	1933	55	conflit au sein de la famille	reste sénateur de la Moselle
Eugène de FAGES de LATOUR	Thomson	1918	56	raisons de santé ?	délégué du conseil jusqu'à sa mort
Raymond BERR	Kuhlmann	1944	56	arrestation et déportation	mort à Auschwitz
Auguste DETOEUF	Thomson	1940	57	choisit de se consacrer au comité d'organisation (CO)	président du CO de la construction électrique

Paul TOINET	Saint-Gobain	1950	57	« à sa demande » pour se consacrer à ses autres fonctions	PDG Les Soudières réunies La Madeleine-Varangéville, filiale de Saint-Gobain (1950-1965)
Raoul DAUTRY	CGE	1939	59	devient ministre de l'Armement	ne peut reprendre sa place au conseil ensuite
Georges-Jean PAINVIN	Ugine	1946	60	démission forcée (épuration)	gestion d'affaires coloniales au Maroc

### *Des fusions qui ménagent les dirigeants*

Même les fusions n'entraînent pas nécessairement de départs anticipés, lorsqu'elles s'effectuent sur des bases équilibrées. Celles des années 1920 conduisent souvent à additionner les postes de dirigeants, d'autant plus facilement que la législation ne prévoit à l'époque aucune limitation du nombre. En 1921, lorsque de la constitution d'AFC, aux deux administrateurs délégués d'Alais Camargue, Émile Boyoud et Louis Marlio, s'ajoute le directeur général de la Société électro-métallurgique française, Jacques Level. Leurs responsabilités sont réparties en trois départements respectifs, les produits chimiques, les produits électrométallurgiques et les finances et services administratifs et comptables. La prééminence de J. Level est simplement marquée par sa désignation à la vice-présidence du conseil<sup>103</sup>. Au décès de Boyoud en 1927, il est apparu que la « personnalité [de celui-ci] ne pouvait pas être remplacée » et il est décidé que « le principe de la division des affaires en trois grands départements : administratif, chimique, électro-métallurgique, principe qui a jusqu'à ce jour donné les meilleurs résultats, continuera à être observé strictement. Mais au lieu que chaque département soit sous les ordres directs d'un administrateur délégué, MM. Level et Marlio s'occuperont conjointement des affaires générales de la Compagnie et il serait créé des directions<sup>104</sup>. »

L'absorption en 1919 par l'Électro-chimie de la Société électro-chimique du Giffre et de la Société des carbures métalliques amène également à la création, aux côtés des fondateurs Henry Gall et Antelme Boucher (en charge des usines suisses), d'un troisième poste d'administrateur délégué pour Jules Barut, lui-même fondateur du Giffre. En 1922, la nouvelle fusion avec la Compagnie des forges et aciéries électriques Paul Girod (Ugine) maintient le triumvirat. Paul Girod doit se contenter d'un poste de vice-président du conseil sans délégation. Cette décision est prise, chose exceptionnelle, avec l'abstention de deux administrateurs, « à leur avis la nomination d'un quatrième vice-président ne s'imposant

<sup>103</sup> PV du CA, séance du 30 janvier 1922, Archives Pechiney, 072-13-29961.

pas<sup>105</sup> ». P. Girod, qui a exprimé son désaccord ouvert avec les changements dans le programme de fabrication à son usine d'Ugine proposés par Barut dès le mois de juin<sup>106</sup>, s'abstient ensuite de siéger au conseil, dont il se retire définitivement en 1924. Boucher est marginalisé en 1923 avec le titre d'« administrateur directeur général » de l'usine suisse de Vallorbe. Barut décède en 1929 et Gall en 1930. C'est un quatrième homme, G.-J. Painvin, nommé directeur général en 1922 et administrateur délégué en 1926, qui prend seul les commandes dans les années 1930.

En 1928, la nouvelle société Rhône-Poulenc se retrouve avec deux administrateurs délégués, Nicolas Grillet, auparavant directeur général de la Société des usines chimiques du Rhône, et Georges Roché, administrateur délégué des Établissements Poulenc Frères, avec semble-t-il, du moins dans la présentation qui en est faite plus tard lors d'un renouvellement des délégations, une certaine prééminence pour le premier : « M. Grillet a la haute direction de l'ensemble des fabrications de la société et, avec le concours de M. Roché, celle des services commerciaux<sup>107</sup>. » Un directeur général, Marcel Bô, s'ajoute aux deux hommes en 1934, mais la double délégation est maintenue jusqu'en septembre 1940, date à laquelle Roché, âgé de 74 ans, demande à en être libéré.

Après les opérations des années 1920, les grandes opérations de fusion s'arrêtent (cf. introduction) pour l'essentiel dans la grande industrie française jusqu'aux années 1960, sous réserve des regroupements d'actifs opérés dans la sidérurgie au sein de nouvelles firmes exploitantes, qui s'opèrent sans remise en cause des sociétés existantes, transformées en holdings aux activités plus ou moins exclusivement financières. Dans ce contexte de restructurations de croissance et non de crise, les carrières dirigeantes en cours ne sont pas remises en cause. Lors de la formation d'Usinor par Denain-Anzin et Nord-Est en 1948, les présidents continuent de gérer les sociétés apportées, et les directeurs généraux se partagent les commandes de la nouvelle société selon une hiérarchie qui respecte la préséance de l'âge. Fernand Balthasar (Nord-Est), âgé de 70 ans, devient PDG et René Damien (Denain-Anzin), 55 ans, directeur général. En 1953, lors du regroupement des usines de Longwy avec celles de Senelle-Maubeuge et d'Escaut et Meuse, l'opération s'effectue au profit des dirigeants de la première entreprise, la plus importante : Jean Raty et Pierre Épron reprennent les mêmes postes respectifs de PDG et de DG dans le nouvel ensemble Lorraine-Escaut. En 1953, lors de l'apport partiel par Firminy de ses usines à Marine, les dirigeants de chaque société restent en

---

<sup>104</sup> *Idem*, séance du 28 mars 1927.

<sup>105</sup> PV du CA d'Électro-chimie/Ugine, séance du 26 avril 1922, archives Pechiney, 072-10-24925, registre n° 9.

<sup>106</sup> *Idem*, séance du 28 juin 1922.

place : le directeur général de Marine, Henri Malcor, et le PDG de Firminy, Marcel Macaux, deviennent respectivement PDG et directeur général de la nouvelle société d'exploitation Compagnie des forges et aciéries de la Loire (CFAL). En 1960, lorsque Marine et Firminy fusionnent complètement, H. Malcor devient PDG du nouveau holding réunifié et administrateur directeur général de CFAL ; M. Macaux est, à 53 ans, respectivement vice-président et président des deux sociétés. La balance penche donc fortement en faveur de Marine. André Legendre, un jeune collaborateur (42 ans) de Malcor, devient directeur général de Marine-Firminy, tandis que Jean Lerebours-Pigeonnière, directeur général adjoint de Firminy, rejoint la direction de la société exploitante de la nouvelle usine de Dunkerque, intégrée ensuite à Usinor.

Lors de l'absorption de Lorraine-Escaut par Usinor en 1966, ce sont les hommes d'Usinor qui prennent le pouvoir. Le président de Lorraine-Escaut Roland Labbé devient, à 67 ans, vice-président du nouvel ensemble ; le directeur général Jean-Paul Tannery, âgé seulement de 55 ans, devient un temps codirecteur général d'Usinor, mais c'est Jean Hüe de la Colombe, en tant qu'administrateur directeur général, qui occupe clairement la place de numéro deux. Tannery se voit offrir dès l'année suivante une intéressante porte de sortie comme directeur général de l'importante entreprise de tubes Vallourec, dont il devient ensuite PDG en 1973. On retrouve le même déséquilibre chez les directeurs généraux adjoints, avec trois hommes d'Usinor (Paul Aussure, Jean Lerebours Pigeonnière et Jacques Porché) contre un seul de Lorraine-Escaut (François Ruault)<sup>108</sup>.

En 1970, la nouvelle fusion avec le Creusot pour former Creusot-Loire n'entraîne pas non plus la disparition du holding Marine-Firminy, où A. Legendre succède à Malcor en 1972 comme PDG. Malcor devient PDG de Creusot-Loire, et la direction générale est partagée entre deux jeunes ingénieurs du corps des Mines, un venu du Creusot, Philippe Boulin (45 ans), et un autre de la CFAL, Michel Collas (47 ans), que Malcor s'était choisi comme deuxième dauphin : « comme je dirigeais Marine et CFAL, on pouvait concevoir que j'avais besoin de deux successeurs. C'est pour cela que j'ai embauché Collas<sup>109</sup>. » Les regroupements industriels n'entraînent pas une réduction correspondante du nombre de postes. Le pouvoir est, pour ménager les positions personnelles, toujours aussi éclaté, ce qui ne favorise probablement pas les prises de décisions nécessaires. Ce n'est qu'à partir de 1978 que, sous

---

<sup>107</sup> PV du CA de Rhône-Poulenc, 21 juin 1935 ; ADR, 146J 9.

<sup>108</sup> Éric GODELIER, *Usinor-Arcelor. Du local au global*, Paris, Hermès-Lavoisier, 2006, p. 319.

<sup>109</sup> Entretien avec H. Malcor, Philippe MIOCHE, Jacques ROUX, *Henri Malcor. Un héritier des maîtres de forges*, Paris, Éditions du CNRS, 1988, p. 76-77.

l'impulsion de l'État, sont prises des mesures plus radicales qui entraînent des bouleversements dans les structures et le personnel dirigeant.

Dans les autres branches, les fusions complètes qui, après plus de trente ans de pause, reprennent dans les années 1960 se font par intégration complète des deux sociétés. Cela n'empêche pas non plus que des solutions soient trouvées pour ménager la position des dirigeants en place. Lors du regroupement de la CFM et des TLH en 1962, c'est le PDG de la première, Georges Desbrière, 61 ans, qui prend la tête du nouvel ensemble Tréfimétaux ; son homologue de la seconde Joseph Desbordes, 64 ans, devient vice-PDG. Le directeur général de la CFM, Jacques Moulonguet, prend à cette occasion sa retraite à 71 ans ; celui des TLH, Pierre Dauchy, garde son poste à 55 ans. Lors de l'intégration de Tréfimétaux dans le groupe Pechiney en 1967, les deux premiers sont assez âgés pour se contenter d'un poste d'administrateur de la société mère, avec une vice-présidence en prime pour G. Desbrière. Le directeur général P. Dauchy, âgé de 60 ans entre-temps, devient vice-PDG de la nouvelle filiale.

Le même arrangement a lieu en 1966 lors de la fusion entre Ugine et Kuhlmann : Henri Jolivet (62 ans), PDG d'Ugine, devient PDG du nouvel ensemble et son homologue de Kuhlmann, Jean-Jacques Desportes (61 ans), vice-PDG. À la suite de l'échec de l'opération, l'affaire est reprise en mains par les banques en 1969 ; Desportes se retire de la direction générale en ne gardant qu'un titre de vice-président et est remplacé par un associé de la banque Lazard, Pierre Grézel, qui à 68 ans assure ainsi une mission provisoire de sauvetage. L'année suivante, Henri Jolivet, 66 ans, doit céder son poste de président, il est relégué comme administrateur président honoraire. Mais Ugine-Kuhlmann est finalement absorbée fin 1971 par Pechiney pour former Pechiney-Ugine-Kuhlmann (PUK). Le PDG de Pechiney, P. Jouven, reste aux commandes ; P. Grézel devient administrateur président d'honneur et H. Jolivet vice-président.

Au niveau des directeurs généraux, c'est André Lebreton, administrateur directeur général adjoint<sup>110</sup> d'Ugine, 64 ans, qui a conservé son poste dans Ugine-Kuhlmann. Le directeur financier de Kuhlmann, Philippe Duval, obtient, pour conserver un équilibre apparent, le titre de « directeur général adjoint administratif et financier ». L'administrateur-DGA de Kuhlmann, Claude Jacquelin, âgé seulement de 47 ans, prend la direction générale de la nouvelle filiale qui rassemble les activités chimiques. En pratique, d'après un journaliste bien informé, la gestion resterait cloisonnée : Lebreton s'occuperait de la métallurgie et de la

---

<sup>110</sup> Il n'y a pas, à côté du PDG, de directeur général en titre. Il en était alors de même chez Kuhlmann.



chimie d'Ugine, Desportes et Jacquelin de la chimie de Kuhlmann<sup>111</sup>. Lorsque Lebreton prend sa retraite en 1969, c'est un financier venu du ministère de l'Économie et des Finances puis du groupe Schneider, Jacques Desazars de Montgailhard (46 ans) qui le remplace. Il devient directeur général adjoint de PUK, devant céder la place de numéro deux au directeur général de Pechiney, Philippe Thomas, futur successeur de P. Jouven au poste de PDG. Ph. Duval est nommé secrétaire général du nouvel ensemble. Seul C. Jacquelin, déjà mis au deuxième rang en 1966, ne trouve pas sa place dans le nouvel organigramme dirigeant (cf. chapitre VI).

Enfin, en 1966 également, la fusion entre Thomson-Houston et Hotchkiss-Brandt débouche sur un compromis habituel. Le président de la première, qui pèse beaucoup plus lourd en chiffres d'affaires, Ernest Cordier, reste en place, avec son directeur général Jacques Dontot ; le PDG de la seconde, beaucoup moins endettée cependant, Paul Richard, devient vice-PDG. Mais, après quelques années de cohabitation, c'est l'équipe de Brandt qui s'impose. Le président, opportunément « atteint par la limite d'âge » à 70 ans, se retire en 1969, et P. Richard devient PDG. J. Dontot, âgé seulement de 54 ans, est écarté, mais reste lié au groupe Thomson, d'abord comme conseiller du PDG et comme administrateur de filiales mineures, semble-t-il surtout pour justifier le maintien de son traitement<sup>112</sup>. Après quelques années, il doit accepter, avec un salaire fortement diminué, un poste de délégué de la Fondation de France. Sa brillante carrière managériale est brisée.

Comme on l'a déjà vu à l'entrée, le passage à la direction d'une autre entreprise n'est pas non plus une cause fréquente de départs prématurés. Les fonctions exercées dans les grandes entreprises étudiées comptent parmi les plus prestigieuses de l'industrie française, il n'est guère vraisemblable de les quitter volontairement pour une autre. On peut citer simplement deux cas de réorganisation interne à un groupe. À la formation en 1921 de la joint-venture Compagnie des lampes regroupant les usines spécialisées de Thomson (actionnaire à 52 %) et de la CGE, Maxime Saurel, codirecteur général de Thomson, quitte son poste pour devenir administrateur délégué de la nouvelle société<sup>113</sup>. De même, en 1928, Auguste Detœuf, nouveau directeur général, devient administrateur délégué de l'importante société commune créée avec l'Alsacienne en matière de grosse construction électrique, l'Alstom. Dans les deux cas, les liens ne sont pas rompus avec la maison mère, dont ils restent administrateurs ; A. Detœuf en redevient même pendant deux ans vice-président

<sup>111</sup> François de WITT, « Leçons d'une fusion manquée », *L'Expansion*, avril 1970.

<sup>112</sup> Entretien avec Jacques Dontot, 15 juin 1989, Neuilly-sur-Seine.

<sup>113</sup> Pierre LANTHIER « Les entreprises du secteur électrique : la construction électrique », in Maurice LÉVY-LEBOYER, Henri MORSEL (dir.), *Histoire générale de l'électricité en France*, tome 2 : *L'interconnexion et le marché 1919-1946*, Paris, Fayard, 1994, p. 1036.

délégué en 1935, avant d'en prendre la présidence en 1939. Dans un autre cas, l'évolution apparaît moins favorable : chez Saint-Gobain, Paul Toinet, aurait demandé en 1950 « à être déchargé de la direction générale des produits chimiques en raison de ses fonctions de PDG de Les Soudières réunies La Madeleine-Varangéville », une filiale de l'entreprise créée en 1949 après apport de la soudière de Varangéville (795 salariés en 1946), jusqu'alors exploitée directement par Saint-Gobain, à l'ancien Comptoir de l'industrie du sel<sup>114</sup>. Il est nommé quelques semaines plus tard ingénieur conseil de la Compagnie. À 57 ans, les véritables raisons de ce qui peut apparaître comme une relégation ne sont pas connues.

Le seul cas relevé de mobilité en dehors du groupe est celui de Jules Aubrun, directeur général de Schneider depuis 1921, qui rejoint en 1929, à 48 ans, la banque d'affaires Lazard Frères comme ingénieur conseil : il y aurait en fait joué le rôle d'un « véritable associé<sup>115</sup> ». En l'absence d'informations sur ses motivations, on peut faire l'hypothèse qu'il se soit lassé d'une position de manager sous la coupe de l'autoritaire gérant Eugène Schneider. Il ne quitte pas pour autant définitivement la sidérurgie, s'impliquant dans les années 1930 dans la création de l'Entente internationale de l'acier, avant de devenir président du comité d'organisation de la sidérurgie sous Vichy puis, dans une étonnante continuité, président de la nouvelle chambre syndicale en 1944. J. Aubrun est un rare exemple d'une personnalité devenue importante dans l'économie française sans avoir exercé durablement des fonctions dirigeantes dans une grande entreprise.

### *Le poids des facteurs politiques*

Parmi les autres raisons qui expliquent les rares départs prématurés, on peut relever des facteurs « politiques » sous différentes formes. Il s'agit d'abord de l'accès à des fonctions au service de l'État au sens large : le ministère de l'Armement déjà évoqué pour R. Dautry (CGE) en septembre 1939, mais aussi la nomination à la tête du nouveau comité d'organisation créé par Vichy en mars 1941 des industries de la construction électrique pour A. Detœuf (Thomson) – position qu'il juge, à la différence de ses pairs<sup>116</sup>, incompatible avec

---

<sup>114</sup> PV CA de Saint-Gobain, séances des 12 octobre et 28 décembre 1950, ASG, 2B 34. En 1952, la soudière de Varangéville est fermée et la production concentrée à la soudière de La Madeleine, commune de Laneuveville-les-Nancy (671 salariés en 1946 sous l'ancienne raison sociale Marcheville Daguin & C<sup>ie</sup>. Comptoir de l'industrie du sel et des produits chimiques de l'Est). Paul Toinet en est resté le PDG jusqu'en 1965. L'entreprise est ensuite absorbée en 1969 par Pechiney-Saint-Gobain et intégrée à ce titre dans le groupe Rhône-Poulenc, Rhodia aujourd'hui (filiale Novacarb) ; Majd AISSAOUI, *Rapport de stage ouvrier. Novacarb*, 2<sup>e</sup> année École supérieure des sciences et technologies de l'ingénieur de Nancy, 2000, p. 3, consultable en ligne sur le site [easyvb.free.fr/doc/rapport.doc](http://easyvb.free.fr/doc/rapport.doc). Les indications d'effectif proviennent du fichier OCRPI.

<sup>115</sup> Nécrologie d'Alexis Aron, *La Jaune et la Rouge*, février 1960.

<sup>116</sup> Voir chapitre 1.

l'exercice de fonctions dirigeantes dans une entreprise de la branche. On peut également classer dans cette catégorie le départ en juillet 1945 de Philippe Coste de son poste de directeur général des produits chimiques de Saint-Gobain (où il avait été nommé 18 mois auparavant) pour rejoindre le gouvernement militaire de la zone française d'occupation en Allemagne ; il y devient directeur de la production industrielle, tout en gardant des liens avec son entreprise comme ingénieur conseil. Les deux premiers dirigeants avaient, à respectivement 59 et 58 ans, leur carrière industrielle largement derrière eux et ne sont pas revenus à la tête d'une grande entreprise. Dautry, après sa tentative avortée de 1943, a repris à la Libération des fonctions ministérielles avec le portefeuille de la Reconstruction et de l'Urbanisme dans le gouvernement du général de Gaulle de novembre 1944 à janvier 1946 avant d'être nommé administrateur général du nouveau Commissariat à l'énergie atomique. Detœuf est décédé dès avril 1947. Philippe Coste, âgé seulement de 41 ans à son départ, n'a pas repris son poste à Saint-Gobain après son séjour en Allemagne ; il a poursuivi sa carrière comme directeur général de la société minière Le Nickel.

Parmi les facteurs politiques, il faut aussi signaler l'impact de la politique antisémite de Vichy. Deux dirigeants de premier plan du corpus sont concernés : Alexis Aron, administrateur directeur général de Nord-Est, et Raymond Berr, vice-président délégué en charge des produits chimiques de Kuhlmann. Obligés par la nouvelle législation sur les sociétés anonymes du 16 novembre 1940, comme tous les administrateurs délégués ou directeurs généraux, de quitter le conseil d'administration à la fin de l'année, sauf à obtenir une promotion comme PDG exclue pour eux dans ce contexte. A. Aron aurait même été contraint de démissionner dès octobre 1940<sup>117</sup>, alors qu'aucune disposition législative ne l'imposait encore, et a été immédiatement remplacé par F. Balthasar. Chez Kuhlmann, R. Berr a dû renoncer à la fin 1940, comme son homologue des produits organiques J. Frossard il est vrai, à son titre d'administrateur délégué pour se contenter de celui de directeur des produits minéraux, le président René-Paul Duchemin prenant également en charge la direction générale. Alors qu'A. Aron s'est plutôt consacré « dans l'ombre » à l'industrie sidérurgique dans son ensemble, travaillant, aux côtés du président du comité d'organisation J. Aubrun<sup>118</sup>, « à l'élaboration d'un plan de réorganisation de la sidérurgie française », R. Berr semble avoir conservé durablement, malgré les garanties sur son éviction données aux partenaires

---

<sup>117</sup> Notice biographique, Philippe MIOCHE, *La Sidérurgie et l'État en France des années 1940 aux années 1970*, thèse de doctorat d'État, université de Paris-Sorbonne (Paris IV), 1992, p. 447.

<sup>118</sup> Éloge funèbre de Jacques Ferry, président de la Chambre syndicale de la sidérurgie, prononcé le 21 septembre 1973, publié dans *La Jaune et la Rouge*, décembre 1973.

allemands de Kuhlmann<sup>119</sup>, ce poste moins en vue de directeur. Un décret du 15 avril 1941 signé de Pétain, sur la base d'un rapport très élogieux du ministre de l'Intérieur Pierre Pucheu, l'a d'ailleurs relevé pour « services exceptionnels rendus à l'État français » dans le domaine scientifique de sa radiation du corps des Mines prononcée par arrêté du 18 décembre 1940 sur la base de la loi du 3 octobre 1940 portant statut des juifs<sup>120</sup>. C'est dans les bureaux parisiens de Kuhlmann qu'il subit en juin 1942 sa première arrestation, probablement à la suite d'une dénonciation, le fait de ne pas avoir cousu son étoile jaune sur ses vêtements servant alors de prétexte pour le maintenir en détention<sup>121</sup>. Des interventions auprès des autorités allemandes comme celles du président Duchemin parviennent à le faire libérer en septembre du camp de Drancy près de Paris où il était détenu<sup>122</sup>. Il est autorisé à être le conseiller technique, commercial et financier de Kuhlmann « à condition de rester chez lui sans contact avec le public », et n'est pas formellement remplacé comme directeur. Il se refuse, malgré les risques évidents, à quitter Paris. En mars 1944 il est à nouveau arrêté, cette fois-ci à son domicile avec sa femme et l'une de ses filles, et déporté à Auschwitz. Aucun des trois n'en est revenu ; alors que son épouse a été conduite à la chambre à gaz dès son arrivée, R. Berr, amené à travailler pour l'usine de l'IG Farben en construction près du camp à Monowitz<sup>123</sup>, serait mort en septembre 1944 de mauvais traitements à l'infirmerie<sup>124</sup>. A. Aron, qui aurait, « réfugié dans une sécurité précaire », « échappé de justesse à la déportation<sup>125</sup> », est, dans le prolongement

---

<sup>119</sup> J. Frossard aurait indiqué le 29 mai 1941 à Hans Kramer, délégué de l'IG Farben à Paris, que R. Berr aurait quitté la direction des produits minéraux, Duchemin cumulant « provisoirement » la présidence et la direction générale des produits minéraux ; note du même jour de H. Kramer, document des procès de Nuremberg, NI-3709.

<sup>120</sup> *Journal officiel de l'État français*, 19 avril 1941, p. 1693. Le rapport de Pucheu, également publié au *Journal officiel*, insiste sur l'importance des travaux de R. Berr « dans le domaine de la chimie et de la chimie appliquée à l'industrie », notamment en matière d'engrais, de carburants de synthèse et de divers produits synthétiques. Il mentionne également que R. Berr, « blessé et cité pendant la campagne 1914-1918 » est décoré de la Croix de Guerre et de la Légion d'honneur à titre militaire ». Il souligne enfin que l'« ascendance de M. Berr, issu d'une famille de hauts fonctionnaires, d'industriels, d'avocats ou médecins est française aussi loin qu'on puisse remonter. »

<sup>121</sup> Voir la vitrine qui lui est consacrée à l'exposition permanente du Mémorial de la Shoah à Paris et également l'édition récente du journal posthume tenu par sa fille, Hélène BERR, *Journal 1942-1944*, Paris, Tallandier, 2007.

<sup>122</sup> Sur les interventions de Duchemin, voir BERR, *Journal, op. cit.* et le témoignage de ses deux sœurs survivantes, lors de l'audience de la Commission nationale interprofessionnelle d'épuration examinant le cas de J. Frossard, 21-22 juillet 1947, AN, F12 9574.

<sup>123</sup> Lors de son interrogatoire dans le cadre du procès de l'IG Farben, le représentant de l'IG Farben à Paris Hans Kramer prétend être intervenu auprès du directeur de l'usine d'Auschwitz pour qu'il soit soumis à un « travail léger », 11 mai 1947, NI-6959.

<sup>124</sup> D'après le témoignage de David Rousset dans *Les Jours de notre mort* en 1947, R. Berr, soigné pour un phlegmon à la jambe, aurait pu être « empoisonné sur ordre supérieur » par le médecin-chef polonais, « un antisémite farouche », cité par Mariette JOB, « Une vie confisquée » dans BERR, *Journal, op. cit.*, p. 286. Hélène est morte de mauvais traitements et du typhus en avril 1945, après son transfert au camp de Bergen-Belsen, quelques jours avant la libération du camp par les alliés.

<sup>125</sup> Éloge funèbre de J. Ferry, doc. cit.

des réflexions menées sous l'Occupation, nommé à la Libération commissaire provisoire du comité d'organisation, transformé ensuite en office professionnel, jusqu'à sa dissolution en juin 1946. Âgé alors de 67 ans, il ne reprend pas de fonctions dirigeantes dans l'industrie privée, et devient, aux côtés du président Aubrun, conseiller technique à la Chambre syndicale. Ces deux cas sont isolés dans les grandes entreprises étudiées. De manière générale, les dirigeants d'origine juive, ou du moins considérés comme tels sous Vichy, sont peu nombreux aux commandes des grandes entreprises industrielles françaises, gérant plutôt des entreprises généralement moins importantes dont ils sont propriétaires<sup>126</sup>. Même si l'on peut relever d'autres cas plus anciens – Léon Lévy (1851-1925), directeur général de Châtillon-Commentry, et Robert Hecker (1883-1935), directeur général de Thomson –, il n'est pas impossible qu'il faille y voir un signe, si ce n'est d'un certain antisémitisme dominant, du moins d'une fréquente « préférence catholique » qui pouvait d'ailleurs aussi frapper des protestants : J.-P. Daviet note que, chez Saint-Gobain, les ingénieurs diplômés « israélites et, avant 1937, protestants semblent éviter de poser leur candidature dans une entreprise réputée catholique<sup>127</sup> ». R. Hecker, avant de s'imposer dans une entreprise, Thomson, peut-être plus ouverte de par ses origines américaines, se serait ainsi heurté à une telle exclusion lors qu'il avait demandé une première fois, en 1913, un congé pour quitter son administration des Ponts et Chaussées : après qu'il a accepté « les propositions, très brillantes », que lui faisaient la Compagnie des chemins du Nord (présidée par Édouard de Rothschild), l'entreprise l'aurait « informé que, pour des raisons d'ordre purement religieux [souligné dans le texte], elle ne pouvait tenir les engagements qu'elle reconnaissait avoir pris envers moi<sup>128</sup> ». Dans d'autres grandes entreprises industrielles, le seul cas relevé est celui des Chantiers de l'Atlantique (Penhoët), entreprise contrôlée par la famille d'origine juive Fould, par ailleurs propriétaire des Aciéries de Pompey : le président René Fould est contraint de démissionner en 1941, de même que le directeur général André Lévy, Fernand Coqueret (jusqu'alors inspecteur général) assurant l'intérim comme PDG ; l'un et l'autre reprennent leur poste à la Libération. Même dans les grandes banques, aucune fonction de direction générale n'était, depuis le départ de Horace Finaly de la direction générale de Paribas en

---

<sup>126</sup> Il en serait bien sûr différemment si les dirigeants grands magasins en particulier avaient été intégrés dans cette étude, voir Philippe VERHEYDE, *Les Mauvais Comptes de Vichy. L'aryanisation des entreprises juives*, Paris, Perrin, 1999.

<sup>127</sup> DAVIET, *op. cit.*, p. 673.

<sup>128</sup> Lettre de R. Hecker en donnant acte au président du conseil d'administration de la compagnie envoyée en copie au ministre des Travaux publics, 13 juin 1913 ; AN, F12 20675.

1937, occupée en 1940 par une personne d'origine juive<sup>129</sup>. Leur prétendue emprise sur l'économie n'existait que dans les fantasmes des antisémites.

L'épuration après la Libération constitue un autre facteur politique de changement. L'impact est restreint dans le corpus, de même que dans les grandes entreprises en général, sauf à prendre en compte l'ensemble des changements de personnel dirigeant liés aux nationalisations intervenues dans plusieurs branches<sup>130</sup>. Les départs associés à des mises en cause pour l'activité sous Vichy concernent trois entreprises seulement. À Pont-à-Mousson, l'héritier Marcel Paul-Cavallier, âgé de 65 ans, est amené à donner dès le 7 septembre 1944 sa démission de la présidence et du conseil « en raison de son état de santé et de son éloignement de l'Est<sup>131</sup> ». Il n'a jamais repris son poste. Une instruction en cour de justice a été ouverte à son encontre pour collaboration, mais il est décédé avant sa clôture en janvier 1946. Il est le seul dirigeant de la sidérurgie à avoir été inquiété. Par ailleurs, le PDG d'Ugine, G.-J. Painvin, est amené à se retirer plus tardivement : ce n'est que le 12 décembre 1945, après qu'une double instruction contre lui a été ouverte devant à la fois la cour de justice de la Seine et la Commission nationale interprofessionnelle d'épuration (CNIE), qu'il se décide à démissionner à la fois de la présidence du conseil d'administration et de son mandat d'administrateur. Plus que des accusations précises, il semble être victime du fait de s'être trop exposé sous Vichy en concentrant un grand nombre de fonctions : outre le poste de PDG d'Ugine acquis à la faveur de la loi de 1940 qui met fin au dualisme président / administrateur délégué, il a pris en 1940 la présidence du comité d'organisation des industries chimiques, en 1941 celle du Crédit commercial de France après que les Allemands ont chassé son prédécesseur, et même en mars 1944 celle de la chambre de commerce de Paris. Le fait qu'il soit mis hors de cause par la CNIE en juin 1947<sup>132</sup> et qu'en mai 1948 le ministère public auprès de la cour de justice de la Seine demande un non-lieu<sup>133</sup> ne change rien à l'affaire. Il aurait même « décliné pour des raisons de convenance personnelle » l'offre qui lui aurait été faite dès janvier 1948 de reprendre sa place au sein du conseil d'administration<sup>134</sup>. Il obtient finalement, à 62 ans, « le titre de président honoraire, en même temps que la qualité de conseil

---

<sup>129</sup> Ne sont prises en compte ici que les grandes sociétés par actions cotées. Il en serait bien sûr autrement si on prenait en compte les banques privées comme Rothschild, Lazard, etc. ; voir Jean-Marc DREYFUS, *Pillages sur ordonnances : L'aryanisation des banques juives en France, 1940-1952*, Paris, Fayard, 2003.

<sup>130</sup> Pour un bilan complet, voir Hervé JOLY, « Mobilités patronales dans l'après-guerre et impact de l'épuration », in Marc BERGÈRE (dir.), *L'Épuration économique en France à la Libération*, Rennes, PUR, 2008, p. 83-100.

<sup>131</sup> PV du CA de PAM, séance du 5 octobre 1944, ASG, 51519.

<sup>132</sup> AN, F12 9594, CNIE, dossier Ugine.

<sup>133</sup> AN, Z6 NL n° 3453, dossier d'instruction de la cour de justice de la Seine.

<sup>134</sup> PV du CA d'Ugine, 18 février 1948, AP, 072-10-24925, registre n° 12.

pour les questions sur lesquelles la direction générale aurait le désir de le consulter ». Il ne joue en fait plus aucun rôle ensuite à la tête de l'entreprise. Il part au Maroc, où il mène, jusqu'en 1962, une nouvelle carrière de dirigeant d'entreprises coloniales jusqu'en 1962<sup>135</sup>. Le président devenu PDG de Kuhlmann R.-P. Duchemin quitte lui aussi son poste après la Libération, à une date non précisée. Même s'il a 70 ans, la discrétion du rapport annuel et le fait qu'il renonce également à son siège d'administrateur confirment qu'il ne s'agit pas d'un départ naturel. Mais, à la différence de Painvin, le non-lieu devant la cour de justice et la mise hors de cause par la CNIE lui permettent d'obtenir dès 1948-1949 sa réintégration au conseil comme administrateur président d'honneur, en « reconnaissance à ce grand industriel des services éminents qu'il a rendus et continue de rendre<sup>136</sup>. » L'ancien responsable de la branche organique devenue en 1942 une entreprise à capitaux mixtes franco-allemands Francolor (49 % groupe Kuhlmann, 51 % IG Farben) est, lui, écarté de son poste de PDG dès la Libération, l'entreprise étant mise sous séquestre et confiée à un administrateur provisoire. En juillet 1947, il est le seul parmi les personnes poursuivies dans cette affaire à être sanctionné par la CNIE d'une interdiction de conserver un poste de commandement dans les entreprises de produits chimiques<sup>137</sup>. Il prend alors la fuite en Suisse avant même la clôture de l'instruction judiciaire qui le vise. Renvoyé devant la cour de justice de la Seine « pour intelligences avec une puissance étrangère en vue de favoriser les entreprises de cette puissance contre la France » par le ministère public, il est jugé par contumace et condamné à 10 ans de réclusion. Son dossier est alors transmis au tribunal militaire de Paris, qui prononce finalement son acquittement en 1951. Mais, âgé alors de 72 ans, il ne reprend aucune fonction officielle dans l'industrie chimique, ne rentrant même pas de Suisse où il meurt quatre ans plus tard. Si ces quelques « épurations » n'ont pas véritablement brisé des carrières de dirigeants déjà sexagénaires, elles ont largement précipité des départs que, selon la pratique habituelle, rien n'annonçait.

En dehors de ces facteurs politiques, on relève quelques cas isolés de départs prématurés qui semblent liés à des difficultés ou conflits internes aux entreprises. Paulin Grandel (1868-1935) quitte à la fin 1919, à seulement 51 ans, son poste de directeur général de Kuhlmann pour entrer au conseil d'administration. Il ne s'agit à l'évidence pas d'une rupture dans la mesure où il exerce les fonctions de secrétaire du conseil, mais plutôt des conséquences d'une réorientation intervenue pendant la guerre qui l'a marginalisé.

---

<sup>135</sup> Voir JOLY, art. cit., p. 96.

<sup>136</sup> RA exercice 1948, ACL, DEEF 52444.

<sup>137</sup> AN, F12 9574, CNIE, dossier Kuhlmann-Francolor.

Alors qu'il est resté pendant le conflit à Lille, sous occupation allemande, pour gérer les usines locales de cette entreprise jusqu'alors d'implantation essentiellement régionale, l'héritier Donat Agache, nommé aux côtés de son père président administrateur délégué en 1945, s'est employé depuis Paris, à la demande de l'État, à la reprise et à la création de plusieurs usines d'importance stratégique dans d'autres régions françaises<sup>138</sup>. Après la guerre, Kuhlmann a pris une autre dimension et est devenue une grande entreprise nationale de la chimie. Grandel ne semble plus avoir été l'homme de la situation et c'est une nouvelle équipe qui prend les commandes sous la direction de D. Agache, avec notamment le recrutement dès avril 1919 de R. Berr comme directeur général adjoint, qui succède à Grandel quelques mois plus tard. De même, Lucien Rosengart, recruté en 1923 par Peugeot comme administrateur délégué, se heurte au directeur général en place, Alexandre Lemoine<sup>139</sup>. Ce dernier n'est pas remplacé après son décès l'année suivante et Rosengart se retrouve seul aux commandes avec la confiance de la famille administratrice. Sa pratique de la « cavalerie » vaudrait à l'entreprise de se trouver dans une situation financière catastrophique en 1927. Écarté à 47 ans, il se lance ensuite dans la construction automobile avec une marque qui porte son nom. En dehors des conséquences rarement brutales des fusions successives, on ne relève ensuite que le cas du directeur général de Châtillon-Commentry, Claude Laplace, qui quitte son poste en 1971 à 48 ans seulement ; la fonction mineure qu'il exerce ensuite – il est PDG de l'Union sidérurgique de l'énergie – suggère, en l'absence d'indications plus précises, qu'il ne doit pas s'agir d'un départ volontaire.

### *Le faible impact de la crise des années 1930*

Il faut souligner, au moins dans les entreprises étudiées, le faible impact de la crise des années 1930, qui affecte pourtant souvent sensiblement leurs résultats. Tout juste peut-on relever le départ fin 1931 de René Robard de son poste de président délégué des TLH : le rapport annuel indique seulement qu'il « a demandé à ses collègues de le décharger après dix ans d'exercice<sup>140</sup> ». L'entreprise, qui connaît de graves difficultés financières depuis le mois de septembre, est, malgré le maintien d'un bénéfice d'exploitation, empêchée de distribuer un dividende. Le fait que le président sortant ne soit âgé que de 67 ans, qu'il parte sans qu'il soit pris la peine d'invoquer les habituelles raisons de santé (il ne meurt qu'en 1946), qu'il ne soit pas nommé président d'honneur et que, quelques mois plus tard, il démissionne même de son

<sup>138</sup> *Cent ans d'industrie chimique. Les Établissements Kuhlmann. 1825-1925. CNMC et Manufacture de produits chimiques du Nord réunies*, Paris, imprimeries Draeger frères, 1926, p. 38, 67-68 et 83.

<sup>139</sup> JEMAIN, *op. cit.*, p. 61-63.



poste d'administrateur, suggère qu'il ait été poussé vers la sortie. Le directeur général, Louis Jaudeau, en poste depuis 1929 seulement, en sort en revanche renforcé, avec sa nomination au conseil d'administration et l'élection d'un président sans délégation. Un témoin bien informé de l'époque, Auguste Isaac, parle aussi dans son journal, à propos de la crise de la sidérurgie, du « débarquement » en novembre 1932 d'Alexandre Dreux, qui dirigeait Longwy sans partage depuis 1888, de son poste de président délégué<sup>141</sup>. Après que le poste de directeur général est longtemps resté vacant depuis le décès prématuré en 1923 de son fils Édouard qu'il s'était choisi comme successeur (cf. chapitre II), Eugène Roy a été recruté chez Pont-à-Mousson en septembre 1931. Il devait être prévu que le président délégué prenne du recul par rapport à la gestion quotidienne. Même si les difficultés financières ont précipité les choses, il est difficile de parler d'éviction prématurée à 79 ans... Les choses sont, qui plus est, faites avec le ménagement dû à un dirigeant de cette envergure : A. Dreux est nommé président d'honneur, son mandat d'administrateur est renouvelé, et il reste au conseil jusqu'à son décès en 1939. Dans la même série, on peut aussi mentionner le départ à 70 ans d'Alphonse Gérard de la présidence de Saint-Gobain fin 1930 : il lui serait reproché d'« avoir encouragé, sinon conçu, une expansion un peu désordonnée, pas toujours bien étudiée, aux résultats financiers décevants<sup>142</sup> ». Il n'est pas nommé président d'honneur et en mai 1932, il démissionne même de son siège d'administrateur en expliquant dans une lettre lue en séance à ses collègues :

*[À mon départ de la présidence] j'avais pris la décision de ne rester administrateur qu'à titre provisoire et pour éviter de laisser apparaître aux yeux des actionnaires les divergences de vues qui existaient entre mes collègues et moi sur la conduite de nos affaires et dont la connaissance aurait pu susciter parmi eux quelque inquiétude.*

*Après le long délai qui s'est écoulé, pendant lequel je me suis volontairement abstenu d'assister à vos réunions, afin de vous laisser toute liberté dans vos décisions, je n'ai plus aucune raison de différer davantage la date officielle de ma retraite<sup>143</sup>.*

Même s'il parle de « retraite », les circonstances montrent bien le caractère plus subi que volontaire du départ. Mais, là encore, vu l'âge avancé, il est difficile de parler de carrière brisée...

Le corpus retenu, constitué justement en retenant des grandes entreprises qui se sont maintenues au sommet toute la période étudiée, est bien sûr susceptible de sous-estimer le

<sup>140</sup> RA exercice 1930-1931, AG du 23 décembre 1931, ACL, DEEF 41353.

<sup>141</sup> Auguste ISAAC, *Journal d'un notable lyonnais 1906-1933* (textes choisis et annotés par Hervé JOLY), Lyon, BGA Permezol, 2002, 28 novembre 1932, p. 565. Cette observation est confirmée par Jean-Marie MOINE, *Les Barons du fer. Les maîtres de forges en Lorraine du milieu du 19<sup>e</sup> siècle aux années trente. Histoire sociale d'un patronat métallurgique*, Metz-Nancy, Serpenoise-Presses universitaires de Nancy, 1989, p. 129.

<sup>142</sup> DAVIET, *op. cit.*, p. 651.

poids des défaillances économiques. L'évocation d'autres grandes entreprises absorbées lors des fusions relativise toutefois ce biais, la position de leurs dirigeants étant, comme on l'a vu, généralement ménagée. Mais les fusions évoquées dans les années 1920 ou 1960 n'ont pas eu lieu dans un contexte de crise économique. Au cours des années 1930, le temps n'est plus aux grands mariages entre égaux. Les entreprises étudiées se contentent d'intégrer des entreprises moins importantes ou des parties de groupes démantelés. Dans la sidérurgie, Châtillon-Commentry absorbe en 1930 la Société des aciéries de France, qui exploite une usine à Isbergues (Pas-de-Calais), l'opération étant lancée dès 1928. Longwy reprend les Tubes de Vincey en 1930 également. Les absorptions par Nord-Est en 1933 de la Société des hauts-fourneaux et laminoirs de Montataire et de la Sambre et de la Société des usines métallurgiques de la Basse-Loire pèsent plus lourd, mais les deux entreprises sont mal en point : la première n'a que deux usines sur trois en activité, à Hautmont (Nord) et Montataire (Oise), l'usine de Frouard (Meurthe-et-Moselle) étant arrêtée depuis 1931, et la seconde est en dépôt de bilan depuis 1926, son usine de Trignac (Loire-Atlantique) étant fermée. Ces opérations n'entraînent pas de changement à la direction générale de l'entreprise absorbante. Seules quelques intégrations sont effectuées au sein des conseils d'administration. Paul Petitjean, président de la Société des aciéries de France, entre à celui de Châtillon. À Nord-Est, ils sont quatre à venir du conseil de la Société des hauts-fourneaux et laminoirs de Montataire et de la Sambre, dont les anciens directeurs généraux de cette société, Fernand Balthasar et Henri Fauquel, tous deux d'origine belge, et deux de la Société des usines métallurgiques de la Basse-Loire. F. Balthasar fait ensuite exception à la règle habituelle selon laquelle les dirigeants de la société absorbée sont moins bien traités : à la faveur du décès accidentel de Nanteuil de la Norville, il devient en 1941 directeur général de Nord-Est puis PDG d'Usinor en 1948.

La branche de la construction électrique connaît aussi d'importantes restructurations qui aboutissent au démantèlement d'entreprises importantes. TLH et Schneider se partagent en 1929-1930 des usines d'un groupe de construction électrique, Grammont, très affaibli, dont le contrôle échappe progressivement à la famille fondatrice<sup>144</sup>. La filiale commune de l'Alsacienne et de Thomson, l'Alsthom, absorbe en 1930-1932 les Constructions électriques de France, passées depuis 1927 sous le seul contrôle de la Banque Paribas à la suite des difficultés rencontrées par les cofondateurs, des constructeurs anglais<sup>145</sup>. La CGE récupère

---

<sup>143</sup> PV CA Saint-Gobain, séance du 11 mai 1932, ASG, 2B27.

<sup>144</sup> LANTHIER, *op. cit.*, p. 1061.

<sup>145</sup> *Ibid.*, p. 1039.

aussi en 1933 les usines de la Société d'électro-métallurgie de Dives, d'origine également anglo-française, par l'intermédiaire de sa filiale la Compagnie générale d'électro-métallurgie<sup>146</sup>. Les données manquent pour savoir dans quelle mesure la carrière des dirigeants des sociétés absorbées est véritablement affectée par ces restructurations. Une étude spécifique devrait être consacrée à cette question. On peut simplement relever que Paul Brune, directeur général des Constructions électriques de France en 1928, poursuit sa carrière chez Alsthom, en devenant après la guerre « administrateur adjoint au PDG ».

D'autres entreprises connaissent au début des années 1930 de graves difficultés sans pour autant être absorbées ou disparaître. C'est le cas de celles qui contribuent à faire chuter la Banque nationale de crédit. Le dépôt de bilan de l'Électro-câble met ainsi un terme à la carrière aussi bien industrielle que politique de son président, l'officier saint-cyrien reconverti à partir de 1906 comme banquier, ancien ministre des Finances et président du Conseil, Frédéric François-Marsal. Accusé d'avoir falsifié ses bilans pour emprunter aux banques, il doit abandonner non seulement la présidence de sa société, mais aussi ses autres mandats de vice-président de la Banque de l'union parisienne et d'administrateur du Suez (en 1933). Après qu'il a perdu en octobre 1929 son siège de sénateur du Cantal, il doit, à la suite d'une campagne de presse, renoncer en 1931 à poser sa candidature comme député dans le 7<sup>e</sup> arrondissement de Paris<sup>147</sup>. Son ancienne entreprise survit toutefois, n'étant absorbée par les TLH qu'en 1957. La crise d'Électro-câble affecte par ricochet son principal fournisseur, Minerais et métaux, et l'ensemble des sociétés du groupe dit Vincent, du nom de leur dirigeant commun, André Vincent, administrateur directeur général de ce qui fait figure de société de tête, le Comptoir Lyon-Alemand, principal transformateur français de métaux, et président notamment de Minerais et métaux et de la Société des aciéries de Firminy. Cette dernière entreprise, en graves difficultés financières, est ainsi obligée de suspendre toute distribution de dividende à partir de 1931, et ce pour... 18 exercices, jusqu'en 1948<sup>148</sup>. A. Vincent démissionne en octobre 1931 de la présidence comme de ses autres fonctions ; la carrière de ce polytechnicien d'origine modeste à l'ascension aussi spectaculaire que mystérieuse<sup>149</sup> est achevée à 49 ans. Mais, dans la mesure où les difficultés sont considérées comme d'origines extérieures, la direction de Firminy n'est pas touchée : le directeur général Marcel Dumuis, en poste depuis 1910, obtient même, avec un titre de PDG avant l'heure, les

---

<sup>146</sup> MARSEILLE, BRODER, TORRES, *op. cit.*, p. 156-157

<sup>147</sup> *Dictionnaire des parlementaires*, p. 1734.

<sup>148</sup> RA exercice 1930-1931, bilan au 30 juin 1931, ACL, DEEF 41304.

<sup>149</sup> Hubert BONIN, *La Banque nationale de crédit. Histoire de la quatrième banque de dépôts française en 1913-1932*, Paris, PLAGE, 2002, p. 202.

pleins pouvoirs. Il ne se retire qu'à 80 ans en 1953, ce qui lui laisse le temps de conduire le long redressement de l'entreprise. Il en est de même à Minerais et métaux où le directeur général Émilien Mérigeault reste en poste jusqu'à son décès en 1935. La Banque nationale de crédit est entraînée par cette tourmente jusqu'à la liquidation. Son président est également A. Vincent, contraint à la démission en octobre 1931. Le directeur général en poste depuis la fondation en 1913, Émile Level, a lui démissionné au mois de juillet pour des raisons de santé qui semblent avérées<sup>150</sup>. Son successeur nommé en septembre, Léon Baratier de Rey, peut difficilement être tenu responsable de la débâcle. Avec la liquidation de la banque en 1932, sa mission s'avère de courte durée.

La Banque de l'union parisienne connaît aussi une crise dans les années 1930. Le directeur général Octave Thomas est révoqué au 1<sup>er</sup> novembre 1931 : sa responsabilité personnelle ne serait pas engagée dans les affaires d'Europe centrale et orientale qui menacent la survie de la banque, il servirait de « bouc émissaire livré en pâture à l'opinion publique et au monde de l'argent<sup>151</sup> ». L'entreprise connaît ensuite une grande instabilité à sa tête pendant plusieurs années. Plusieurs directeurs se partagent le pouvoir. Le président Charles Sergent démissionne à son tour en octobre 1936 à la suite de tensions au sein de l'actionnariat et du conseil d'administration. Mais, là, les formes sont mises : des raisons de santé sont officiellement invoquées (il a 77 ans) et il est nommé président d'honneur.

De manière générale, il semble donc, sous réserve d'une étude plus approfondie, que ce soient plutôt les financiers que les industriels de métier qui sont victimes de la crise. Globalement, la gouvernance d'une grande entreprise apparaît comme une position assez protégée. Les nombreux anciens fonctionnaires de l'État qui s'y trouvent n'ont pas pris trop de risques à se confronter à l'économie de marché dans ces « bureaucraties » privées. Et, même lorsque les choses tournent mal, le milieu des affaires a suffisamment de ressources et de positions de second rang à offrir pour permettre, à une époque où on ne parle pas encore de « parachutes dorés » (ces indemnités considérables prévues aujourd'hui dans les contrats des mandataires sociaux et versés en cas de rupture anticipée), des repêchages, plus ou moins confortables comme on l'a vu dans le cas de J. Dontot ou C. Jacquelin, par exemple. Les évictions véritables sont rares, jamais brutales ni radicales. Les « victimes » peuvent généralement prétendre à des fonctions d'administrateur ou de conseiller qui leur assurent des

---

<sup>150</sup> Il serait gravement malade depuis le mois d'avril ; *ibid.*, p. 165.

<sup>151</sup> Hubert BONIN, *Histoire de la Banque de l'union parisienne, la deuxième banque d'affaires française, 1873/1904-1974*, Paris, PLAGE, 2001, p. 311.

revenus satisfaisants. Seul le prestige du pouvoir et de la notoriété associée est véritablement perdu.

### **Épilogue : une relative ouverture récente du marché des dirigeants**

La gestion des carrières des dirigeants des grandes entreprises a connu des transformations importantes dans la période récente. Le passage par la haute administration reste certes, malgré la multiplication des privatisations, une pratique fréquente. Sur les 36 PDG<sup>152</sup> français des entreprises du CAC 40 en 200, 14 sont d'anciens fonctionnaires, soit la moitié des managers si l'on écarte les patrons fondateurs ou héritiers (8). Certains d'entre eux n'ont découvert le monde de l'entreprise qu'assez tardivement. Daniel Bouton (Société générale) avait ainsi 41 ans lorsqu'il a quitté en 1991 son poste de directeur du budget au ministère de l'Économie et des Finances ; il n'a pas eu à gravir les échelons de la hiérarchie d'une banque pourtant déjà privatisée, débutant directement avec un titre de « directeur à la présidence » avant d'être promu après deux ans seulement à la direction générale. Paul Hermelin (Cap Gemini) avait le même âge lorsqu'il a quitté en 1993, après le changement de gouvernement, son poste de directeur du cabinet du ministre socialiste de l'Industrie Dominique Strauss-Kahn, après une carrière également au ministère de l'Économie et des Finances ; dès 1996, il est devenu membre du directoire du groupe informatique.

En revanche, la mobilité inter-entreprises est devenue plus grande : il existe aujourd'hui un véritable marché des cadres dirigeants voire des dirigeants. Changer à plusieurs reprises d'employeur n'est plus nécessairement perçu comme un signe d'instabilité. Carlos Ghosn a ainsi quitté en 1996 le groupe Michelin, probablement parce qu'il savait que son caractère familial l'empêcherait d'accéder au poste de « numéro un », pour devenir directeur général adjoint de Renault. Christian Streiff a fait toute sa carrière à Saint-Gobain et tenté brièvement sa chance à la tête d'Airbus en 2006 avant d'accéder à la présidence du directoire de Peugeot SA en 2006. Gilles Pélisson (Accor) a bien débuté dans le groupe cofondé par son oncle, mais entre 1995 et son retour comme directeur général en 2006, il est passé successivement par Eurodisney, Suez et Bouygues Telecom... L'identification à une branche importe alors peu, ces hommes sont des « managers tous terrains », passant du verre à l'automobile, ou des téléphones à l'hôtellerie. Il faut cependant souligner que le modèle de la « carrière maison » reste fort, au moins chez les PDG : Henri Proglio (Veolia) avait 32 ans d'ancienneté dans l'ancien groupe de la Générale des eaux lorsqu'il est arrivé à la tête de

l'entreprise en 2003 ; le communiqué de l'Air liquide annonçant en 2001 la nomination comme président du directoire de Bruno Potier souligne qu'il a, à 44 ans, « passé 23 années dans le groupe<sup>153</sup> » ; Jean-Paul Agon, nommé directeur général de L'Oréal en 2006, y a effectué toute sa carrière depuis ses débuts à 22 ans en 1978, etc.

L'exercice d'une fonction dirigeante opérationnelle est devenu, sauf les mandats d'administrateur d'autres sociétés anonymes aujourd'hui limités à cinq, à peu près exclusif. Il n'est plus envisageable qu'un PDG ou un directeur général d'une entreprise soit également parlementaire par exemple. Même les présidences de grandes fédérations ou confédérations patronales sont souvent exercées par des personnalités sans responsabilité exécutive, du moins dans de grandes entreprises. Jean Gandois avait quitté son poste de PDG de Pechiney en 1994 pour prendre la présidence du CNPF. Son successeur Ernest-Antoine Seillière était bien PDG du groupe familial CGIP devenu Wendel investissements, mais il ne s'agit que d'une société holding gérant des participations diverses. L'actuelle présidente du MEDEF, Laurence Parisot, est PDG d'une société de services de second rang, l'IFOP. L'accès de Frédéric Saint-Geours à la présidence de l'Union des industries métallurgiques et minières en décembre 2007 a coïncidé avec son départ de la direction générale des Automobiles Peugeot et sa « relégation » à 57 ans comme conseiller du nouveau président du directoire du directoire C. Streiff.

Malgré de nombreuses tentatives parlementaires, la loi sur les sociétés ne fixe toujours pas de limite d'âge impérative pour les fonctions dirigeantes dans les sociétés anonymes : pour les directeurs généraux, il est simplement prescrit que les statuts doivent en prévoir une, sans précision, et ce n'est que par défaut qu'elle sera fixée à 65 ans (art. L. 225-54 de la loi de 2001<sup>154</sup>). La plupart des grandes entreprises ont adopté des dispositions de ce type, certains dirigeants se permettant simplement à l'occasion de demander à l'assemblée générale des actionnaires de modifier les statuts pour leur permettre de rester quelques années supplémentaires. Serge Tchuruk (Alcatel) a ainsi fait prévoir en 2005, alors qu'il était âgé de 67 ans, que, dans le cas où il abandonnerait la direction générale (ce qu'il a fait l'année suivante), il pourrait rester à la présidence non exécutive du conseil d'administration jusqu'à l'âge de 70 ans<sup>155</sup>. Didier Lombard, nommé tardivement à 63 ans à la tête de France Télécom

---

<sup>152</sup> Ou directeurs généraux lorsqu'il existe, d'après la loi de 2001 (cf. chapitre 1), un président non exécutif ou présidents de directoire.

<sup>153</sup> Site institutionnel du groupe <http://www.airliquide.com>.

<sup>154</sup> Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001, *Journal officiel de la République française. Lois et décrets*, 16 mai 2001.

<sup>155</sup> Voir le site d'information économique <http://www.comparatel.fr>, 24 mai 2005. Il a finalement démissionné de la présidence en situation de crise à l'été 2008, avec un départ effectif au 1<sup>er</sup> octobre, soit quelques semaines avant son 71<sup>e</sup> anniversaire.

lorsque son prédécesseur Thierry Breton est devenu ministre en février 2005, n'a pas voulu se contenter d'être un « patron de transition ». À peine deux mois plus tard, l'assemblée générale a adopté, avec le consentement de l'État actionnaire minoritaire, une résolution prévoyant qu'il pourrait rester en poste jusqu'à l'âge de 70 ans en 2012...<sup>156</sup> Mais ces quelques aménagements personnels ne remettent pas en cause la tendance générale à une retraite des fonctions opérationnelles entre 60 et 65 ans. Même un patron charismatique comme Jacques Calvet (Peugeot SA) n'y a pas échappé : il a dû quitter ses fonctions de président du directoire en 1997 avant d'avoir 66 ans. Claude Bébéar a abandonné en 2000 à 65 ans son poste de PDG d'Axa, l'adoption du système dualiste lui permettant de se replier sur la présidence du conseil de surveillance. Le phénomène est accentué par la loi de 2001 qui permet un départ en deux temps, l'ancien PDG cédant d'abord la seule direction générale à son successeur. Louis Schweitzer (Renault) se contente depuis l'âge de 63 ans en 2005 de la présidence non exécutive de Renault, ses nombreuses activités extérieures, dont celle de président de la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde), laissant augurer d'un désengagement effectif. Bertrand Collomb et Michel Pébereau en ont fait de même en 2003 respectivement à la tête de Lafarge et de BNP-Paribas au même âge (61 ans), Thierry Desmarets en 2007 à 62 ans chez Total, etc. Même Jean-Louis Beffa s'y est résolu avant d'avoir 66 ans en 2007 après 22 ans comme PDG de Saint-Gobain. Les grands patrons marquants des années 1990 en France se sont ainsi mis en retrait, si ce n'est en retraite. La nouvelle possibilité qui leur est offerte d'une présidence non exécutive peut retarder l'échéance, empêchant leur successeur à la direction générale d'avoir les coudées franches avant plusieurs années. Mais les dispositions statutaires et les exigences de la *corporate governance* ne permettent guère d'aller au-delà de 70 ans dans des fonctions d'administrateur<sup>157</sup>. C. Bébéar vient de quitter (avril 2008) à près de 73 ans la présidence du conseil de surveillance d'Axa ; une autre grande figure des années 1990 comme Marc Viénot, prédécesseur de D. Bouton à la tête de la Société générale, âgé de 79 ans aujourd'hui, ne détient plus de mandat dans sa banque ou dans une autre grande entreprise, après avoir été notamment un administrateur influent de Vivendi. De même, J. Calvet, J. Gandois (Pechiney) ou Raymond H. Lévy (Renault) ont été des retraités des affaires avant d'être octogénaires. Alors que l'espérance de vie a augmenté, les « sorties de scène publique » ont été bien avancées, intervenant bien moins souvent pour des facteurs naturels, « les deux pieds

---

<sup>156</sup> Voir le site du magazine *L'Expansion*, <http://www.lexpansion.com>, 25 avril 2005.

devant », qu'autrefois... Les actionnaires exigent maintenant des garanties de stabilité dans la gestion d'une entreprise qu'un patron âgé à la santé incertaine n'accorde pas.

Après le départ de son prédécesseur de la présidence non exécutive ou de la présidence du conseil de surveillance, le nouveau directeur général ou président du directoire récupère éventuellement un poste de PDG à part entière. Mais parfois la structure duale est conservée avec un président avec un profil nouveau d'administrateur extérieur : la présidence du conseil de surveillance d'Axa est ainsi revenue à Jacques de Chateaufieux, PDG de Bourbon, un groupe leader mondial des services maritimes à l'offshore pétrolier. Il en est de même lorsque l'ancien PDG a été évincé : le président non exécutif de Vinci est ainsi, depuis le départ forcé d'Antoine Zacharias, est un ancien haut fonctionnaire, commissaire européen, et directeur général de Suez, Yves Thilbaut de Silguy (né en 1948), à côté du nouveau directeur général Xavier Hულიard. Serge Weinberg (né en 1951), ancien président du directoire de PPR et président non exécutif d'Accor, par ailleurs administrateur notamment de Schneider Electric, a un profil semblable. On retrouve ainsi des administrateurs professionnels qui collectionnent les mandats dans des grandes entreprises en n'exerçant plus de fonction opérationnelle. Il resterait à étudier comment s'effectuent ces nouveaux partages de pouvoir et quelles implications concrètes ils ont sur la gestion des entreprises concernées.

Les exigences des actionnaires rendent aussi le métier de patron moins sûr qu'il n'était. La chute du patron de Vivendi, Jean-Marie Messier, a été en 2002, à 46 ans, aussi rapide que l'avait été son ascension. Le PDG de Carrefour Daniel Bernard a été écarté à 59 ans en 2005 par la famille actionnaire Halley pour « insuffisance boursière<sup>158</sup> ». Jean-Marc Espalioux a subi le même sort à 52 ans quelques mois plus tard à la tête d'Accor. Le jeu continu des fusions, lorsqu'elles sont lancées sur des bases inamicales, interrompt également plus brutalement de belles carrières. Les ambitions personnelles étant souvent peu compatibles avec un partage du pouvoir, le plus fort écarte le plus faible : Philippe Jaffré a dû quitter son poste de PDG d'Elf-Aquitaine lors du rachat par TotalFina en 2000, Jean-Pierre Rodier a été victime en 2003 de l'OPA du groupe canadien Alcan sur Pechiney, Igor Landau de celle de Sanofi sur Aventis l'année suivante, etc. Et même lorsque les fusions se font sur des bases amicales, le compromis entre les « mariés » ne tient pas toujours. Lors de la fusion du motoriste d'aviation SNECMA et de l'électronicien SAGEM en 2005 pour former Safran (hors CAC 40), l'écart d'âge entre les deux patrons paraissait favorable à une solution en

---

<sup>157</sup> La loi de 2001 se contente de prévoir que, « à défaut de dispositions contraires des statuts, le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être supérieur au tiers des administrateurs en fonction » (art. L. 225-19).



douceur : le jeune PDG de la seconde entreprise, Grégoire Olivier (45 ans), pouvait attendre que celui de la première, Jean-Paul Béchat (63 ans), atteigne la limite d'âge en 2007 pour devenir « numéro 1 ». Mais il finalement choisi de rejoindre le groupe Peugeot et sa filiale Faurecia dès l'année suivante, déstabilisant ainsi une opération déjà bancaire du fait de l'hétérogénéité des activités concernées, les anciens SAGEM se sentant « lâchés »<sup>159</sup>. L'entreprise a connu ensuite une grave crise de management. Un arrangement semblable a permis d'envisager la fusion, retardée jusqu'en juillet 2008 par des difficultés politiques, entre Suez et GDF : le PDG de Gaz de France, Jean-François Cirelli (50 ans), a accepté de se contenter d'une position seconde de vice-président et directeur général aux côtés de son homologue de Suez, Gérard Mestrallet (59 ans), nommé PDG du nouvel ensemble. Il reste à voir si cet équilibre sera durable jusqu'à la retraite de celui-ci.

Cette « insécurité » grandissante dans l'exercice des fonctions est compensée dans les contrats des dirigeants par des dispositions financières très avantageuses en cas d'interruption anticipée, les fameux « parachutes dorés » qui font régulièrement scandale. Les intéressés sont tous partis avec des chèques de plusieurs millions d'euros qui pourraient leur permettre de vivre de leurs rentes. Ils n'en restent pas pour autant nécessairement inactifs. La relative ouverture du marché des dirigeants leur permet souvent de rebondir dans d'autres fonctions, même si elles ne sont pas de même rang que celle de PDG d'une entreprise du CAC 40 : si J.-M. Messier, un temps « banni » de la place de Paris, a dû se refaire une santé à New York en montant une modeste société de conseils et si J.-P. Rodier « rongerait son frein » dans un cabinet de conseil en stratégie dans l'attente qu'un groupe français lui propose un siège d'administrateur<sup>160</sup>, P. Jaffré a été directeur financier d'Alstom entre 2002 et 2006, D. Bernard est depuis 2006 vice-président non exécutif du conseil d'administration du groupe britannique Kingfisher (premier distributeur européen d'articles de bricolage) et J.-M. Espalioux est devenu la même année président de Financière Agache investissements (une société du groupe Bernard Arnault). La sanction pour un échec se banalisant, elle peut autoriser une deuxième carrière, même si le marché des dirigeants reste encore, dans une économie mondialisée, assez enfermé dans le cadre national.

---

<sup>158</sup> Voir le site du magazine *L'Expansion*, <http://www.lexpansion.com>, 3 février 2005.

<sup>159</sup> « La vérité sur... les divisions qui minent Safran », *Challenges*, 11 janvier 2007 (consultable en ligne sur le site [www.challenges.fr](http://www.challenges.fr)).

<sup>160</sup> *Le Figaro économie*, 10 août 2006 ; il reconnaît qu'il « n'est jamais bon en France d'avoir fait l'objet d'une OPA hostile. "L'image n'est pas bonne, elle n'est pas rassurante", dit-il. »

Les dirigeants d'entreprises sont bien devenus des professionnels du management qui exercent leur fonction de manière à peu près exclusive, mais la tendance a été longue à se concrétiser, le découpage des responsabilités laissant longtemps une place à des « amateurs ». Et si la filière du cadre salarié devient dominante, elle n'est pas exclusive, les parachutages depuis la haute fonction publique ayant longtemps été fréquents, pas seulement dans les entreprises nationalisées. Il n'y a longtemps pas eu de véritable marché des dirigeants, les transferts d'une entreprise à une autre étant rares et les fonctions exercées de manière quasi viagère. Ce n'est que dans la période récente que la mobilité s'est accentuée.

Par ailleurs, nous allons voir dans la seconde partie que ce marché imparfait est très régulé, avec de fortes barrières scolaires, professionnelles et sociales à l'entrée.

## **II<sup>e</sup> partie**

### **Trajectoires et recrutement des dirigeants de la grande entreprise**

## Chapitre IV

### La fermeture scolaire du recrutement des dirigeants

Un médecin doit nécessairement être docteur en médecine, un avocat ou un notaire être titulaire d'une licence en droit ou un haut fonctionnaire recruté par concours être diplômé de l'enseignement supérieur. En revanche, pour diriger une entreprise, même très importante, aucun titre scolaire n'est en théorie exigé, en dehors du cas particulier de l'industrie pharmaceutique<sup>1</sup>. Selon le principe de la liberté d'entreprendre, les actionnaires sont libres de confier la gestion de leurs actifs à qui bon leur semble, sous réserve de menues contraintes légales (majorité civile, incompatibilités avec certains emplois publics, non-condamnation pour faillite, etc.) communes à tous les administrateurs de sociétés. Il n'existe aucune condition spéciale de capacité pour le directeur, l'administrateur délégué ou le PDG<sup>2</sup>. Aucune formation spécifique en particulier n'est exigée. Alors que les études sur la professionnalisation en France montrent que les professions tendent à s'organiser en cherchant, avec l'aide de l'État, à réglementer et à restreindre leur accès par des exigences de qualifications, comme c'est le cas par exemple pour les ingénieurs<sup>3</sup> ou les artisans<sup>4</sup>, on ne retrouve pas le même phénomène pour les dirigeants d'entreprises. Les organisations patronales n'ont jamais cherché à jouer ce rôle, qui viendrait en contradiction avec leur défense de la liberté d'entreprendre.

---

<sup>1</sup> D'après une loi de 1941 qui précise pour les sociétés modernes les règles prévues par une loi du 21 germinal an XI sur l'exercice de la pharmacie, le diplôme de pharmacien était exigé pour les sociétés anonymes du président et la majorité absolue des membres du conseil d'administration ; dans les SARL, les SCS ou SCA, tous les gérants doivent être des pharmaciens ; Sophie CHAUVEAU, *L'Invention pharmaceutique. La pharmacie française entre l'État et la société au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Institut d'édition Sanofi-Synthélabo, 1999, p. 25 et 212.

<sup>2</sup> Paul GONTIER, *Le Directeur et l'administrateur délégué de la société anonyme*, Paris, Giard & Brière, 1915, 2<sup>e</sup> éd., p. 66.

<sup>3</sup> André GRELON (dir.), *Les Ingénieurs de la crise. Titre et profession entre les deux guerres*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1986.

Toutes les études déjà menées sur le recrutement patronal au XX<sup>e</sup> siècle ont cependant montré l'importance d'une formation supérieure, au moins pour les dirigeants des grandes entreprises. Maurice Lévy-Leboyer indique ainsi que, dans sa population d'administrateurs de sociétés industrielles de 1912 à 1973, moins de 1 % de ceux dont le cursus scolaire est connu auraient arrêté leurs études au sortir de l'école primaire et qu'un sur 10 se serait contenté d'une simple formation secondaire. La part de ceux qui ont réussi le concours d'une grande école ou terminé un cursus universitaire serait passée de 81,8 % en 1912-1929 à 94,9 % en 1939-1973<sup>5</sup>. Parmi les PDG des 100 plus grandes entreprises en 1952, 1962 et 1972 étudiés par Pierre Bourdieu et Monique de Saint Martin, ils ne seraient respectivement que 5, 3 et 6 % à ne pas avoir dépassé les études secondaires, sous réserve toutefois que les données manquent pour 22, 12 et 4 %, une autre catégorie « bac, université sans précision » représentant 5, 3 et 6 %<sup>6</sup>. Dans une période plus récente, Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mourot confirment cette tendance, avec seulement 27 autodidactes parmi les PDG des 200 plus grandes entreprises en 1985<sup>7</sup>.

Ces résultats ne sont pas propres à la France, mais ils sont d'autant plus nets dans un pays où il n'existe pas de formation alternative interne à l'entreprise susceptible, comme en Allemagne, de représenter, même pour le sommet de la hiérarchie, une alternative à une formation universitaire<sup>8</sup>. Il est par ailleurs bien connu que, en France, cette exigence de formation supérieure se concentre largement sur un nombre restreint d'établissements, les « grandes écoles » les plus prestigieuses. Les données rassemblées sur le corpus étudié de dirigeants de grandes entreprises industrielles confirment ce phénomène. Elles permettent d'insister sur sa permanence historique et sa concentration autour notamment de l'École polytechnique. Une étude précise du fonctionnement de ce mécanisme de sélection mérite d'être menée. De manière inédite, il est notamment procédé à une tentative de comparaison des taux de réussite des principales filières d'enseignement supérieur, en examinant la part respective des diplômés d'une même école accédant à une fonction dirigeante parmi l'ensemble de ceux recrutés par chaque entreprise. Enfin, pour avoir une appréhension plus

---

<sup>4</sup> Steven M. ZDATNY, *Les Artisans en France au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Belin, 1999.

<sup>5</sup> Maurice LEVY-LEBOYER, « Le patronat français, 1912-1973 », in *idem* (dir.), *Le Patronat de la seconde industrialisation*, Paris, Éditions ouvrières, 1979, p. 141.

<sup>6</sup> Pierre BOURDIEU, Monique de SAINT MARTIN, « Le Patronat », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 20/21, 1978, p. 46.

<sup>7</sup> Michel BAUER (avec Bénédicte BERTIN-MOUROT), *Les 200. Comment devient-on un grand patron ?*, Paris, Le Seuil, 1987, p. 180-181.

<sup>8</sup> Sur l'importance de la filière de l'apprentissage (*Lehre*) pour le recrutement des dirigeants allemands, au moins dans la filière commerciale, voir Hervé JOLY, *Patrons d'Allemagne. Sociologie d'une élite industrielle 1933-1989*, Paris, Presses de Sciences Po, 1996, p. 69.

large de la variable formation dans l'ensemble des élites économiques à la fois dans l'espace et dans le temps, des données complémentaires sont fournies sur des cercles dirigeants étendus, à la fois, en interne, pour des échelons élargis de la hiérarchie des entreprises étudiées et, en externe, dans d'autres branches non représentées dans le corpus.

### **La concentration attendue des trajectoires scolaires autour de quelques établissements d'élite**

L'étude principale ne peut pas porter de manière globale sur les 194 détenteurs de fonctions dirigeantes identifiés dans les vingt-et-un groupes étudiés pendant la période considérée. Il convient d'abord de mettre à part le cas des quatre dirigeants d'origine étrangère – trois Suisses et un Belge en l'occurrence – qui n'ont ni été formés ni commencé leur carrière en France<sup>9</sup>. On peut considérer que leur réussite doit d'abord à des logiques spécifiques à leur pays d'origine. Ils sont de toute façon trop peu nombreux pour faire l'objet d'une étude particulière. On peut tout juste noter chez les Suisses l'importance de l'École polytechnique fédérale de Zurich, avec deux dirigeants. Mais, d'une part, elle ne joue pas du tout le même rôle que l'École polytechnique en France (cf. *infra*) : elle a été fondée en 1854 comme une école d'ingénieurs civils avec une référence universitaire forte, marquée notamment par l'importance de la recherche et par des spécialisations marquées des formations<sup>10</sup>. D'autre part, la présence successive à la CGE d'Émile Bitterli et de Henry de Raemy peut aussi correspondre à un effet de réseau, le premier ayant promu le second, de 29 ans son cadet, à la tête d'abord de la filiale des Ateliers de construction électrique de Delle<sup>11</sup>.

Surtout, il convient, parmi les 190 dirigeants formés et ayant fait carrière en France, de distinguer entre les héritiers (directs ou indirects, 62), les anciens fonctionnaires (60, 9 autres étant également héritiers) et les « hommes d'entreprise » (ni héritiers, ni anciens fonctionnaires, 68) pour lesquels la formation n'a pas joué le même rôle dans la réussite. Pour les premiers, le capital scolaire n'est pas supposé déterminant dans leur promotion, même s'il convient de faire une différence entre ceux qui sont, dans les entreprises strictement familiales, des héritiers quasi automatiques, sous réserve d'une concurrence restreinte au

---

<sup>9</sup> Pierre Azaria (CGE), d'origine égyptienne mais naturalisé français dès 1894, et Jules Canard (Nord-Est), de nationalité belge, sont intégrés dans l'étude générale, en revanche, dans la mesure où ils ont été formés en France et y ont fait toute leur carrière.

<sup>10</sup> Sur l'histoire de cette école, voir les nombreux éléments chronologiques, statistiques et bibliographiques sur son site <http://www.ethistory.ethz.ch>.

<sup>11</sup> Yves BOUVIER, *La Compagnie générale d'électricité: un grand groupe industriel et l'État : Technologie, hommes et marchés (1898-1992)*, thèse de doctorat d'histoire, université de Paris-Sorbonne (Paris IV), 2005, 3 vol., p. 215.

cercle familial, et ceux qui doivent aussi s'imposer face à une certaine concurrence, dans les entreprises sous contrôle familial partiel ou *a fortiori* pour les héritiers de managers (cf. chapitre II). Il faut aussi distinguer entre les héritiers du sang et les héritiers par alliance, la formation pouvant pour les seconds être un argument de conquête matrimoniale. De manière générale, on peut cependant faire l'hypothèse que, pour les héritiers, la formation reçue contribue plus à la légitimation du dirigeant qu'à sa sélection, dans la mesure où il est par définition repéré d'avance par la direction en place comme susceptible d'être promu. Pour les anciens fonctionnaires, la formation a souvent été une condition de leur carrière administrative, les postes de la haute fonction publique au moins étant en principe soumis à de strictes exigences scolaires. Enfin, s'il n'existe aucune exigence scolaire légale pour ceux ayant fait toute leur carrière en entreprise, la formation initiale est susceptible de constituer une ressource pour la réussite de quelques-uns face à l'ensemble de leurs nombreux concurrents internes potentiels.

Cette distinction systématique entre les différents types de dirigeants n'est pas habituellement pratiquée. Pierre Bourdieu et Monique de Saint Martin ont ainsi, à partir de leur définition très large du concept d'héritier, récusé la pertinence de l'opposition classique avec les managers (cf. chapitre II). Extraire de leurs données scolaires les nombreux enfants des « industriels, banquiers » ne résout pas le problème dans la mesure où cette sous-catégorie ne fait pas de différence selon qu'il y a ou non un lien entre les entreprises du père et du fils, donc entre le dirigeant héritier de la grande entreprise familiale et le descendant d'un petit industriel qui a eu besoin d'un titre scolaire élevé pour faire carrière dans une grande entreprise. Il n'est donc pas étonnant que les résultats comparés (cf. tableaux ci-dessous) ne soient pas significativement différents ; on remarque cependant que la sous-population hors enfants d'industriels et de banquiers est un peu plus titrée scolairement, avec plus de polytechniciens, en particulier parmi ceux sortis dans les grands corps, et que la part des non diplômés du supérieur est un peu plus faible encore. Les patrons issus de l'État ne peuvent pas non plus être distingués, si ce n'est pour ceux issus des grands corps de Polytechnique « X Mines, Ponts, etc.<sup>12</sup> ».

---

<sup>12</sup> Sous réserve qu'on ne sait pas si le « etc. » inclut ceux entrés dans les corps des « armes savantes » (Artillerie, Génie militaire, etc., cf. chapitre 5) qui n'ont pas nécessairement fait carrière dans l'armée, démissionnant souvent en cours de formation à l'école d'application.

Tableau IV-1 : Titres scolaires des PDG des 100 premières entreprises en 1952, 1962 et 1972 dans l'enquête Bourdieu-Saint Martin (pourcentages identiques aux valeurs brutes)<sup>13</sup>

Titres scolaires	1952	1962	1972
Polytechnique (seul)	14	8	4
Polytechnique Mines, Ponts, etc.	19	26	19
Autre école d'ingénieurs	17	20	21
Droit	10	8	15
Lettres, sciences, médecine	4	5	3
Sciences Po	5	9	15
École de commerce	0	6	9
Bac, université sans précision	4	3	4
Études secondaires seulement	5	3	6
Non connu	22	12	4
Total	100	100	100

Tableau IV-2 : Mêmes données en retirant la sous-catégorie enfants d'« industriels, banquiers » (chiffres bruts et pourcentages)

Titres scolaires	1952	1962	1972
Polytechnique (seul)	14 %	7 %	5 %
Polytechnique Mines, Ponts, etc.	25 %	35 %	25 %
Autre école d'ingénieurs	17 %	20 %	20 %
Droit	12 %	5 %	18 %
Lettres, sciences, médecine	3 %	2 %	0 %
Sciences Po	3 %	4 %	16 %
École de commerce	0 %	5 %	7 %
Bac, université sans précision	4 %	2 %	0 %
Études secondaires seulement	4 %	2 %	2 %
Non connu	17 %	18 %	7 %
Total	100 % (sur 69)	100 % (sur 55)	100% (sur 56)

Les données pourraient être reconstituées dans les travaux de M. Bauer et B. Bertin-Mourot en distinguant en matière de formation les PDG « atout capital », « atout État » et « atout carrière », mais ils ne s'y attardent pas, concentrés qu'ils sont à mettre l'accent sur les

<sup>13</sup> Les deux tableaux présentés ici sont tirés des tableaux à double entrée origines sociales / formation fournis par



« atout État » pour lesquels le corps d'appartenance est plus déterminant que le seul titre scolaire (cf. chapitre suivant). Maurice Lévy-Leboyer prend, lui, la peine de dégager très finement les différentes formes d'aides familiales, au risque de diluer la notion d'héritage *stricto sensu* (cf. chapitre II), mais il n'a pas systématiquement croisé les résultats avec la variable formation. Il relève toutefois de manière intéressante que, « pour l'ensemble des années 1912-1973, les cadres qui ont fait des études courtes, sans dépasser le baccalauréat, ont été relativement plus nombreux dans les milieux favorisés : le taux atteint 31,8 % pour ceux qui ont hérité d'une entreprise ou d'une participation dans une société ; 17,4 % pour les fils de dirigeants ; il se situe presque au même niveau pour les membres des catégories défavorisées (24,1 %), ainsi que pour le patronat moyen. À l'inverse, plus de 90 % des sujets au milieu de l'échelle des classes (96,8 % de ceux qui n'ont pas reçu d'aide familiale) ont continué leurs études dans l'enseignement supérieur, avec du reste des succès marqués au concours des grandes écoles<sup>14</sup>. » De même, les données de M. Lévy-Leboyer ne distinguent pas les patrons issus de l'État des autres, et en particulier, parmi les polytechniciens ayant démissionné pour entrer en entreprise, ceux qui l'ont fait dès la sortie de l'école de ceux de qui l'ont fait après une première carrière dans l'administration civile et militaire<sup>15</sup>.

Les sources sur les formations des dirigeants, aisément disponibles pour les générations les plus récentes à partir des années 1950 grâce au *Who's who in France* (1<sup>ère</sup> éd., 1953) dont les notices donnent à peu près systématiquement l'information<sup>16</sup>, sont plus difficiles à réunir pour les générations antérieures. Les annuaires biographiques anciens de type *Qui êtes-vous ?* (éd. 1908 et 1924) sont généralement moins bien renseignés et il n'existe pas de source publique systématique comme les actes de naissance pour les origines sociales (cf. chapitre VI). Par ailleurs, les diplômes universitaires ne se portent pas en titre précédant le nom en France comme en Allemagne (non seulement pour le doctorat, mais également pour le *Diplom*, équivalent de la licence). La recherche est cependant facilitée par la prédominance, surtout parmi les managers, des diplômés de quelques grandes écoles, répertoriés comme tels dans leurs annuaires des associations privées d'anciens élèves. La source peut bien sûr

---

BOURDIEU, SAINT MARTIN, art. cit., p. 46, pour les trois dates.

<sup>14</sup> LÉVY-LEBOYER, art. cit., p. 159.

<sup>15</sup> Voir notamment *ibid.*, p. 155 (« multiplication des démissions parmi les polytechniciens ») – un passage en entreprise pouvant d'ailleurs longtemps, dans les corps civils, se faire sous la forme d'un « congé » de l'administration, et non d'une « démission » (cf. chapitre 5) – ou p. 156 (« à la fin des années 1920 l'industrie privée employait un total de 3 600 polytechniciens ». Il accentue ensuite la confusion en parlant (p. 157) des polytechniciens comme d'un « corps »).

<sup>16</sup> Que l'on peut supposer exacte, au moins pour des diplômés de grandes écoles, tant la vigilance des associations d'anciens élèves est grande à l'égard d'éventuels usurpateurs... comme l'a montré la récente polémique autour d'une formation inachevée de master à HEC de la ministre de la Justice Rachida Dati.

paraître fragile, les informations sur les activités professionnelles pouvant, en l'absence de caractère obligatoire, ne pas être actualisées dans les éditions successives. Il apparaît cependant, par croisement ponctuel avec des sources internes aux entreprises, que les rubriques concernées sont plutôt bien renseignées, au moins pour les grandes écoles les plus prestigieuses disposant d'associations très actives. L'annuaire est une ressource clef dans le fonctionnement du réseau, que chaque ancien élève conserve souvent à portée de main dans son bureau et qu'il ne peut se permettre de négliger en ne la renseignant pas régulièrement. Si la fonction exercée n'est pas toujours précisée, surtout si elle n'est pas prestigieuse, l'entreprise d'appartenance l'est généralement<sup>17</sup>. Pour les autres dirigeants, en l'absence d'informations, on peut seulement affirmer par défaut qu'ils n'ont pas fait une formation qu'ils mettraient sinon volontiers en avant : les listes de titulaires fournies par des rapports annuels ou autres documents financiers indiquent parfois, pour établir la légitimité des intéressés, des titres universitaires comme « licencié en droit » ou « docteur ès sciences ».

#### *La promotion des autodidactes réservée aux seuls héritiers*

L'information ne manque finalement que pour 18 dirigeants, 13 héritiers<sup>18</sup> et 5 hommes d'entreprise. Pour ces derniers, la situation est assez satisfaisante et ne concerne que des représentants de la génération la plus ancienne. Trois d'entre eux sont d'ailleurs présentés comme ingénieurs, mais ils n'ont pas pu être associés à une école précise<sup>19</sup>. Chez les héritiers, il est probable que, dans la mesure où il s'agit souvent de personnalités assez bien connues par ailleurs, ayant fait l'objet de diverses biographies<sup>20</sup>, qu'ils n'aient pas eu de formation

---

<sup>17</sup> La mauvaise réputation des annuaires comme source parmi les chercheurs vient souvent de collègues issus de ces grandes écoles qui se vantent de négliger de répondre aux demandes des associations éditrices. C'est oublier qu'ils sont peu représentatifs, leur carrière déviante n'impliquant plus la reconnaissance de leurs anciens condisciples.

<sup>18</sup> Dont Fernand de Saintignon, également ancien fonctionnaire.

<sup>19</sup> C'est le cas de Léon Dardel (Alsacienne) – voir l'annexe biographique de la monographie consacrée par BERNARD (*op. cit.*) à son entreprise –, du comte Amaury Villardy de Montlaur (Ugine) et de Maurice Cheronnet (Ugine), « ingénieur civil » sans précision. Rappelons que, même depuis la loi de 1934, seul le titre d'ingénieur diplômé est protégé, pas celui d'ingénieur en général ; voir GRELON, *op. cit.* Par ailleurs, on n'a aucune indication sur la formation de Jules Bernard (Nord-Est) et Lazare Levi (Thomson).

<sup>20</sup> Les auteurs d'une étude récente sur Émile Guimet (Alais-Camargue) constatent ainsi qu'« on ne sait rien de [sa] scolarité, sinon qu'il fréquenta quelque temps le collège jésuite de Villefranche-sur-Saône ». Alors que son père était polytechnicien, il n'aurait semble-t-il reçu qu'une éducation familiale et privée avec des précepteurs ; Françoise CHAPPUIS, « Industriel et patron », in Françoise CHAPPUIS, Francis MACOUIN (dir.), *D'outremer et d'Orient mystique: les itinéraires d'Émile Guimet*, Paris, Findakly, 2001, p. 25. Les éléments biographiques contenus dans le dossier de Légion d'honneur de la préfecture ne font pas non plus état d'une formation particulière ; archives départementales du Rhône, 1M 251. Une autre source (Archives biographiques françaises) indique toutefois sans précision « excellentes études à Lyon ». Jean Waubert de Genlis (Lafarge) est seulement présenté comme « formé au Crédit commercial de France », Léon DUBOIS, *Lafarge-Coppée. 150 ans d'industrie. Une mémoire pour demain*, Paris, Belfond, 1988, p. 35, le dossier de Légion d'honneur annoncé par

supérieure significative pour beaucoup d'entre eux. Ainsi, en l'absence d'informations contraires, on peut supposer que les deux fils d'Édouard Michelin, nommés successivement cogérants par leur père avant leur disparition accidentelle, se sont contentés d'une formation maison. Il apparaît au moins qu'ils n'ont pas éprouvé le besoin d'afficher leurs titres scolaires pour asseoir leur légitimité.

Chez les anciens fonctionnaires, les formations sont logiquement très bien renseignées<sup>21</sup>. Il faut dire aussi qu'elles sont très concentrées. Ils sont en effet dans une proportion considérable issus des grandes écoles de l'État et plus précisément de l'École polytechnique (81 %), à un saint-cyrien et à un ancien élève de l'École navale près. Cela correspond à la vocation normale de cette école qui forme les hauts fonctionnaires techniques, civils et militaires. Cette filière devient même exclusive pour les générations nées après 1880, sous réserve de trois anciens élèves de l'École libre des sciences politiques entrés ensuite dans les corps administratifs. Ce n'est que pour les générations les plus anciennes qu'on trouvait chez les anciens fonctionnaires quelques parcours hors norme. Melchior de Vogüé a pu entrer en 1849 dans la diplomatie dès l'âge de 20 ans, avec l'appui du ministre des Affaires étrangères Alexis de Tocqueville, sans aller plus loin qu'une préparation secondaire à Saint-Cyr et Polytechnique. L'École libre des sciences politiques, fondée en 1871, n'existait pas encore pour la génération des Henry Darcy (1840-1926) et Gaston Griolet (1842-1934), entrés au Conseil d'État après des études à la seule Faculté de droit de Paris. Théodore Barrois est l'unique médecin, professeur agrégé de médecine en l'occurrence, devenu dirigeant, du moins administrateur de sociétés, ce qu'il doit aussi à son parcours politique et, chez Kuhlmann, à son alliance matrimoniale. Georges Roché (Rhône-Poulenc) est, lui, un pharmacien, également docteur ès sciences de la faculté de Paris avec une thèse sur l'anatomie des oiseaux, devenu chef des travaux de zoologie au Museum puis inspecteur général des pêches maritimes. L'accès de Paul Doumer à la présidence de la CGE repose aussi beaucoup plus sur son parcours politique que sur sa brève première carrière d'enseignant de mathématiques dans un collège après une licence ès sciences. Le seul véritable autodidacte passé par l'administration est Jules Barut (Ugine) qui, après des études seulement primaires, a

---

la base Léonore des Archives nationales (L2749055) s'avérant à la suite d'une confusion celui d'un cousin (merci à Agnès Callu pour cette vérification).

<sup>21</sup> Sous réserve de Fernand de Saintignon (Longwy), également héritier par alliance.

commencé sa carrière au bas de l'échelle comme auxiliaire d'un conducteur de travaux des Ponts et Chaussées<sup>22</sup>.

Ces résultats montrent l'extraordinaire fermeture du recrutement scolaire de l'État, du moins pour les anciens fonctionnaires qui sont recrutés dans les entreprises et qui y font les carrières les plus accomplies. D'une part, les entreprises ne promeuvent à leur tête que d'anciens fonctionnaires issus des corps les plus prestigieux (cf. chapitre suivant). D'autre part, les grands corps de l'État sont extrêmement fermés aux promotions internes, comme le montrent les blocages à l'égard des contrôleurs des Mines<sup>23</sup> ou des conducteurs des Ponts et Chaussées<sup>24</sup> pour l'accès aux corps des ingénieurs. Les difficultés d'un J. Barut dans sa carrière administrative sont révélatrices : s'il réussit à 22 ans à intégrer par concours le corps des conducteurs, il échoue en 1895 à entrer à l'École nationale des Ponts et Chaussées. Il n'accède aux cercles dirigeants qu'en développant sa propre affaire. Rattaché comme conducteur à l'arrondissement de Chambéry, il a créé en 1896 avec des industriels et des financiers locaux une société de tramway et de production électrique dont il devient le directeur après son départ de l'administration. L'année suivante, il se lance dans la fabrication de carbure de calcium avec la nouvelle Société électro-chimique du Giffre dont il devient l'administrateur délégué. Son absorption en 1919 par l'Électro-chimie lui permet de conserver la même fonction à la tête d'un grand groupe.

Même s'il n'existe pas les mêmes exigences scolaires formelles à l'entrée des entreprises, il n'y a guère que chez les héritiers qu'on trouve une proportion significative (10 sur 62) de dirigeants qui n'ont de manière certaine pas eu de formation supérieure, et qui s'ajoutent à ceux dont le parcours scolaire précis n'était pas connu. C'est le cas en particulier des cinq Schneider qui se succèdent à la gérance dans la période étudiée, Eugène, ses trois fils Paul-Henri, Charles et Jean et la veuve de Charles de manière intérimaire au début des années 1960. À la différence, nous le verrons, des Wendel ou de certains Peugeot, la famille du

---

<sup>22</sup> Sur le parcours de J. Barut, voir Didier TISSOT, *Histoire de l'usine électrochimique du Giffre et de son fondateur Jules Barut (1897-1929)*, mémoire de maîtrise d'histoire (dir. Henri Morsel), université de Grenoble II, 1991, p. 10-17.

<sup>23</sup> Ce n'est qu'à partir de 1907 qu'une loi a donné la possibilité à des contrôleurs faisant fonction d'ingénieurs dans les colonies d'intégrer le corps. En 1910, la possibilité est étendue à la métropole, à condition de passer un examen professionnel. Mais la filière n'a fonctionné qu'au compte-goutte : jusqu'en 1914, on ne recense que deux contrôleurs en poste en Nouvelle-Calédonie et trois autres en métropole. Aucun d'entre eux n'est allé au-delà du grade d'ingénieur en chef, du fait déjà de leur âge plus élevé. La question ne serait jamais posée pour une autre catégorie de grade inférieur, les gardes-mines devenus ensuite conducteurs ; André THÉPOT, *Les Ingénieurs des mines du XIX<sup>e</sup> siècle. Histoire d'un corps technique d'État. 1810-1914*, Paris, ESKA-IDHI, 1998, p. 91-92.

<sup>24</sup> Voir André BRUNOT, Roger COQUAND, *Le Corps des Ponts et Chaussées*, Paris, Éditions du CNRS, 1982, p. 242, 296 et 433.

Creusot s'est toujours contentée d'une formation sur le tas. Eugène II (1868-1942) s'était ainsi contenté de faire d'« honorables études classiques<sup>25</sup> » couronnées par un baccalauréat ès lettres et sciences et un titre de lauréat au concours général en grec qui auraient pu lui permettre de faire des études supérieures, mais, dès l'âge de 19 ans, il rejoint le Creusot pour un cursus de stages maison. Sept ans plus tard, en 1894, « son apprentissage terminé », il est nommé directeur. Les choses vont encore plus vite avec ses trois fils, nommés cogérants en 1915 à 20 (Henri-Paul) et 19 (Jean) ans et en 1918 à 20 ans également (Charles), la guerre les ayant déjà détournés des études. La veuve de Charles, nommée cogérante en 1960, était une ancienne actrice de cinéma sans formation académique. De même, à Longwy, Paul Labbé (1871-1935) ne paraît pas avoir été bachelier : « après de solides études scientifiques et pratiques il devint très jeune l'élève de son grand-père et de son père. C'est d'eux et avec eux qu'il apprit le métier si difficile et si complexe de chef d'industrie<sup>26</sup>. » Son collègue Jean Raty (1894-1958) avait, lui, vu ses études programmées d'ingénieur compromises par la Grande Guerre : la mobilisation a interrompu sa scolarité en mathématiques spéciales et, en 1919, il doit, plutôt que la reprendre, se consacrer à l'entreprise familiale des Hauts-fourneaux de la Saulnes, son père décédant l'année suivante. Robert Puiseux (1892-1991) appartenait à la même génération mobilisée et, après ses études secondaires aux lycées Henri IV et Saint-Louis, il était officier d'artillerie lorsque la guerre a commencé. Son mariage en 1921 avec la fille d'Édouard Michelin lui a ouvert les portes de l'entreprise : « son université fut la place des Carmes [le siège de la société à Clermont-Ferrand], et il allait passer dix-neuf ans en "apprentissage" auprès [...] d'Édouard Michelin – jusqu'à sa disparition<sup>27</sup>. » Melchior de Vogüé (1829-1916) n'a jamais appris un métier de patron qu'il n'a, comme administrateur puis président de Saint-Gobain, d'ailleurs exercé que de manière annexe et tardive : après avoir commencé à préparer les concours de Saint-Cyr et Polytechnique, il a été nommé dès l'âge de 20 ans en 1849, à l'initiative du ministre des Affaires étrangères Alexis de Tocqueville, attaché à l'ambassade de France à Saint-Pétersbourg.

Chez les hommes d'entreprise, ils ne sont en revanche que cinq (sur 68) connus sans formation supérieure et ils appartiennent tous aux générations les plus anciennes. L'intérêt de distinguer les différentes catégories apparaît ici nettement : la part est encore plus faible que

---

<sup>25</sup> *Dictionnaire des parlementaires français : notices biographiques sur les ministres, sénateurs et députés français de 1889 à 1940*, vol. 8, p. 2978-2979.

<sup>26</sup> Brochure nécrologique citée par Jean-Marie MOINE, *Les Barons du fer. Les maîtres de forges en Lorraine du milieu du 19<sup>e</sup> siècle aux années trente. Histoire sociale d'un patronat métallurgique*, Metz-Nancy, Serpenoise-Presses universitaires de Nancy, 1989, p. 98.

lorsque, comme M. Lévy-Leboyer, on les confond : le pourcentage des non-diplômés du supérieur est dans son étude – sous réserve d'un nombre non négligeable de données manquantes et des 11 (environ 2 %) qui n'ont pas achevé leurs études – de 12,2 % pour l'ensemble de sa période.

Eugène Étienne (1844-1921) s'était contenté d'études secondaires lorsqu'il a commencé une modeste carrière d'employé à la Compagnie des messageries maritimes à Marseille. C'est son parcours politique ultérieur qui lui a permis une ascension sociale consacrée dans les affaires par la désignation à la présidence des TLH en 1910. Alexandre Dreux (1853-1939) n'avait qu'une formation primaire lorsqu'il est engagé, après des débuts modestes à Saint-Malo, à 18 ans comme employé au service commercial des fonderies Victor Doré au Mans<sup>28</sup>. Il y aurait reçu une formation à la comptabilité. Ses capacités et son travail l'auraient fait remarquer par Armand Chappée, le gendre du propriétaire, qui l'aurait nommé comptable d'une filiale à Redon créée pour produire de la fonte, mais dont les hauts-fourneaux furent bientôt arrêtés. « C'est alors, en 1877, que Chappée [le] recommanda aux maîtres de forges du Pays-Haut qui cherchaient un directeur pour le Comptoir de Longwy, organisme de vente en commun de la fonte [dont Chappée était un gros client], récemment créé. Comme ils s'étonnaient qu'il ne conservât point un collaborateur dont il disait le plus grand bien, Chappée répondit que, désireux de limiter le développement de son affaire afin d'en conserver le contrôle, il ne pouvait garder un homme d'une telle envergure. [...] [Dreux] s'installa donc à Longwy, d'abord comme agent comptable et fondé de pouvoir du Comptoir puis, moins d'un an après, directeur-gérant. Il passa dix ans à sa tête, apprécié des administrateurs, les Labbé, d'Adelswärd, Raty, de Saintignon, d'Huart..., de ces hommes qui, en 1880, créaient les Aciéries de Longwy. » À cette époque, la filière commerciale est ouverte aux autodidactes. En 1888, il se voit confier par le conseil d'administration la direction générale des Aciéries en grave difficulté financière. Charles Daher a un parcours semblable : il a 18 ans lorsqu'il est embauché en 1872 dans une petite affaire de transit maritime et terrestre à Marseille, dont il devient l'associé 10 ans plus tard avant de s'occuper comme cogérant en 1890 des affaires commerciales de Lafarge<sup>29</sup>. Le fondateur de l'Électro-chimie Henry Gall (1862-1930) semble avoir été un autodidacte de la chimie : il a commencé sa carrière aux usines Poirier de Saint-Denis dès l'âge de 18 ans en 1880 et mène à côté des

---

<sup>27</sup> Herbert LOTTMAN, *Michelin. 100 ans d'aventure*, Paris, Flammarion, 1998, p. 279. Voir aussi ses mémoires, Robert PUISEUX, *Souvenirs*, Clermont-Ferrand, G. de Bussac, 1968.

<sup>28</sup> MOINE, *op. cit.*, p. 80-81.

<sup>29</sup> DUBOIS, *op. cit.*, p. 26-27.

recherches dans un cadre privé<sup>30</sup>. Lucien Rosengart (1880-1976) est lui aussi l'homme d'une industrie nouvelle, l'automobile, qui fait encore la part belle aux simples techniciens formés sur le tas<sup>31</sup> : après avoir travaillé dans la petite entreprise familiale de son père, ce « technicien autodidacte<sup>32</sup> » crée en 1902 un petit atelier à Belleville pour fabriquer avec deux ouvriers une vis à bois de son invention. Après avoir été le fournisseur exclusif en boulons puis un directeur de la SA André Citroën, il devient, entre 1923 et 1927, un éphémère administrateur délégué de Peugeot, avant de créer ensuite sa propre marque<sup>33</sup>.

Ces hommes relèvent tous d'un stade antérieur à la grande entreprise organisée avec des hiérarchies structurées et hautement qualifiées. Un tel parcours n'est plus guère envisageable dans la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle. La probabilité de « doubler » tous les diplômés pour accéder à des fonctions dirigeantes lorsqu'on n'est pas un héritier devient infime. Près de 9 hommes d'entreprise sur 10 et près des deux tiers des héritiers sont donc connus pour avoir fait des études supérieures, ou du moins des formations associées ensuite à l'enseignement supérieur, même si elles n'impliquaient pas nécessairement la possession d'un baccalauréat au moment où ils les ont faites. Ce résultat n'avait rien d'évident, surtout pour les générations les plus âgées formées dans le dernier tiers du XX<sup>e</sup> siècle, à une époque où l'enseignement supérieur ne rassemblait qu'une fraction très étroite d'une classe d'âge. Une très forte sélection préalable est donc faite par le système scolaire, aux résultats de laquelle l'entreprise soumet largement le recrutement de ses élites.

### *La faible représentation des formations techniques spécialisées*

Parmi l'ensemble des formations suivies considérées aujourd'hui comme supérieures, il convient cependant d'établir une première distinction entre celles qui exigeaient déjà à l'époque le baccalauréat (l'université et les quelques grandes écoles déjà accessibles seulement après des classes préparatoires) et les autres. Le nombre de bacheliers était en effet faible pour les générations concernées, dans une remarquable stabilité d'ailleurs. Il y avait en moyenne 6 000 diplômes attribués chaque année dans les années 1870-1880, répartis entre

---

<sup>30</sup> Association amicale des anciens élèves de l'Électro-chimie, *Mémorial de la Société d'Électro-chimie. 1889-1966*, Lyon, Éditions lyonnaises d'art et d'histoire, 1991, p. 321-325.

<sup>31</sup> Patrick FRIDENSON, « Les ingénieurs et cadres de l'automobile en France au XX<sup>e</sup> siècle », in Philippe JOUTARD et Jean LECUIR (dir.), *Histoire sociale, sensibilités collectives et mentalités. Mélanges Robert Mandrou*, Paris, PUF, 1985, p. 431-448.

<sup>32</sup> Notice biographique, Jean-Louis LOUBET, *Histoire de l'automobile française*, Paris, Le Seuil, 2001, p. 529. Sa notice sur Wikipedia parle d'« études de mécanique » sans préciser la source.

<sup>33</sup> Cf. François-Paul et François-Jean JEANSON, *L. Rosengart 1881-1976 : coucou et bernard-l'ermite de l'industrie automobile*, Nogent-l'Artaud, Auto collection, 1995.

environ 3 500 baccalauréats ès lettres et 2 500 ès sciences<sup>34</sup>. Entre 1892 et 1904, le nombre ne s'élève, avec la nouvelle distinction entre enseignements secondaires classique et moderne, qu'à un peu plus de 7 000, la seconde catégorie représentant moins de 2 000 titres. La réunification à partir de 1905 ne débouche sur une croissance sensible des effectifs qu'à partir des années 1920, à 10 000 à peine, pour atteindre 15 000 au début des années 1930. Mais on reste à une part très faible d'une classe d'âge, de l'ordre de quelques pour cent, même en ne considérant que les garçons, longtemps très majoritaires chez les diplômés et qui sont alors les seuls susceptibles d'accéder aux fonctions dirigeantes en entreprise. L'exigence du baccalauréat établit donc une sélection préalable très forte, qui a bien sûr (cf. chapitre VI) des implications considérables en termes de fermeture sociale.

Il existe cependant de nombreuses formations appartenant aujourd'hui à l'enseignement supérieur qui, souvent jusqu'à l'explosion des effectifs de bacheliers dans l'après-Seconde Guerre mondiale, n'ont pu se permettre d'exiger le baccalauréat, sous peine d'avoir un recrutement insuffisant. Leurs élèves pouvaient se contenter d'études secondaires inachevées, voire d'une formation primaire supérieure. Leur forte représentation dans le corpus abaisserait fortement l'obstacle scolaire.

C'est d'abord le cas des écoles d'Arts et Métiers, des établissements publics créés successivement dans un premier temps à Châlons-sur-Marne (1806), Angers (1815), Aix-en-Provence (1843), et dans une seconde à vague à Lille (1900), Cluny (qui obtient le statut en 1901) et enfin Paris (1912)<sup>35</sup>. Chaque école a un effectif annuel d'une centaine d'élèves, ce qui porte donc les promotions à 500 puis 600 diplômés (les « gadzarts ») au début du XX<sup>e</sup> siècle<sup>36</sup>. Le niveau scolaire de recrutement est longtemps très bas, avec des élèves d'une quinzaine d'années sortant du seul enseignement primaire. « Pendant leur premier siècle d'existence, les Écoles d'Arts et Métiers furent officiellement définies comme des écoles pour la formation de contremaîtres et de personnel qualifié<sup>37</sup>. » Une loi de 1885 élève les exigences d'admission au niveau des nouvelles écoles primaires supérieures techniques où elles comptaient recruter, ce qui les transforme en établissements secondaires techniques, capables de mener leurs meilleurs élèves vers une formation d'ingénieur et de scientifique<sup>38</sup>. Une nouvelle loi de 1899 élève le niveau des programmes en sciences et le couronnement de ces

---

<sup>34</sup> Statistiques tirées des tableaux de Jean-Baptiste PIOBETTA, *Le Baccalauréat*, Paris, J.-B. Baillière & Fils, 1937, p. 304-308.

<sup>35</sup> Charles R. DAY, *Les Écoles d'Arts et Métiers. L'enseignement technique en France XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, Belin, 1991, p. 162.

<sup>36</sup> *Ibid.*, p. 162-163.

<sup>37</sup> *Ibid.*, p. 9.



réformes est l'attribution en 1907 du diplôme d'ingénieur<sup>39</sup>. Il est obtenu, à l'issue d'un examen très complet après trois ans de scolarité, par environ 60 % des élèves, les autres devant se contenter du brevet traditionnel<sup>40</sup>. Mais, malgré ce nouveau titre, les écoles continuent d'être considérées comme second cycle du primaire. « La plupart des élèves entraient à 16 ou 17 ans pour en sortir à peu près au même âge que les bacheliers du secondaire. Vers 1900, 15 % environ d'entre eux poursuivaient des études supérieures à Centrale ou à l'École supérieure d'électricité. » En 1920, l'âge d'entrée est fixé de 16 à 19 ans, ce qui situe l'obtention du diplôme, qui devient un titre d'ingénieur pour tous, entre 19 et 21 ans<sup>41</sup>. Il vaut équivalence du baccalauréat pour l'entrée à l'université, une apparente promotion qui cantonne cependant les Arts et Métiers dans l'enseignement secondaire à un moment où les sciences de l'ingénieur obtiennent définitivement leur place dans l'enseignement supérieur, en France et à l'étranger<sup>42</sup>. En 1933, face au chômage qui frappe aussi les gadzarts, le nombre des élèves admis est réduit à la demande de la Société des anciens élèves de 600 à 360<sup>43</sup>. Mais les programmes ne changent pas et les élèves continuent d'avoir des difficultés en mathématiques aux concours d'entrée des grandes écoles. Ce n'est qu'en 1947, trop tard pour les générations étudiées donc, que les Arts et Métiers sont intégrés dans le supérieur. Une quatrième année d'étude à Paris est instaurée et l'âge d'admission passe à 18 ou 19 ans<sup>44</sup>. La longue quête de reconnaissance ne s'achève qu'en 1974 avec l'obtention du statut de grande école, tout candidat devant avoir désormais accompli deux années préparatoires dans un lycée après le baccalauréat<sup>45</sup>.

On comprend ainsi mieux que les gadzarts soient, d'une part, très peu nombreux parmi les dirigeants : on n'en recense que trois parmi les hommes d'entreprise, Camille Cavallier (Châlons, promotion 1871), René Robard (Angers, 1879) et Alexandre Lemoine (Angers, 1889), auxquels s'ajoutent deux « héritiers », le frère cadet du premier, Henri Cavallier (Châlons, promotion 1884) – sa carrière chez Pont-à-Mousson s'étant faite dans le sillage de son aîné (cf. chapitre II) –, et son propre fils Jean (Cluny, 1916). D'autre part, il est frappant que cette petite implantation n'existe, au moins pour les non-héritiers, que pour les générations les plus anciennes formées bien avant l'obtention du titre d'ingénieur. Dès les

---

<sup>38</sup> *Ibid.*, p. 148-150.

<sup>39</sup> *Ibid.*, p. 162.

<sup>40</sup> *Ibid.*, p. 167-168.

<sup>41</sup> *Ibid.*, p. 180.

<sup>42</sup> *Ibid.*, p. 190.

<sup>43</sup> *Ibid.*, p. 186-187.

<sup>44</sup> *Ibid.*, p. 192.

<sup>45</sup> *Ibid.*, p. 199-200.

années 1880, les écoles des Arts et Métiers disparaissent du paysage des formations pour les dirigeants, alors que leur niveau scolaire commence à s'élever<sup>46</sup>. La réussite de ces quelques gadzarts correspond donc plutôt, comme celle des autodidactes, à un stade antérieur à celui de la grande entreprise : Pont-à-Mousson n'était encore qu'une entreprise modeste quand C. Cavallier y a débuté en 1874, et il s'est inscrit dans le sillage du « premier fondateur » Xavier Rogé, ancien élève des Arts et Métiers lui-même, sorti également de l'école de Châlons une vingtaine d'années plus tôt (promotion 1853). René Robard est devenu en 1903 (à 39 ans) administrateur délégué de TLH qui viennent tout juste de s'émanciper de la personne de leur fondateur Lazare Weiller. Alexandre Lemoine, recruté vers 1902<sup>47</sup>, appartient à la première génération des serviteurs de la famille Peugeot dans l'automobile.

La plupart des autres écoles techniques qui se créent au cours du XIX<sup>e</sup> siècle<sup>48</sup>, et qui font partie aujourd'hui des « grandes écoles<sup>49</sup> » d'ingénieurs, sont également loin d'exiger le baccalauréat à l'entrée. C'est le cas en 1822 à Mulhouse avec, à l'initiative de Nicolas Koechlin et Jean Dollfus, patrons des deux plus grandes indiennes de la ville, la construction d'un laboratoire et la création, en association avec la municipalité, d'une chaire de chimie appliquée à l'industrie textile<sup>50</sup>. Ce cours donne ensuite naissance à une école de chimie, subventionnée à la fois par la ville et la Société industrielle de Mulhouse<sup>51</sup>. Après son passage sous contrôle allemand, l'école n'obtient pas la reconnaissance du caractère supérieur de son enseignement ; elle devient école municipale de chimie industrielle<sup>52</sup> ; le nombre d'élèves augmente rapidement pour atteindre 56 en 1882 et autour de 80 au tournant du siècle,

---

<sup>46</sup> Parmi les dirigeants diplômés de l'École centrale, il ne semble pas se trouver d'anciens Gadzarts, comme c'est le cas par ailleurs pour 77 d'entre eux entre 1892 et 1901. Nombreux sont aussi les Gadzarts à intégrer Supélec (408 sur 2 804 élèves entre 1894 et 1925) ; DAY, *op cit.*, p. 169

<sup>47</sup> Il est fait mention de son appartenance à l'entreprise dès l'édition 1903 de l'*Annuaire de la Société des anciens élèves des écoles nationales d'Arts et Métiers* (information transmise par le service des archives de la Fondation Arts et Métiers, Centre historique de Liancourt).

<sup>48</sup> Voir la chronologie établie par Annick TERNIER, André GRELON, « Chronologie des ingénieurs (1744-1985) », in A. GRELON (dir.), *Les Ingénieurs de la crise. Titre et profession entre les deux guerres*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1986, p. 343-436. Voir également A. GRELON, « Formation et carrière des ingénieurs en France (1880-1939) », in Louis BERGERON, Patrice BOURDELAIS (dir.), *La France n'est-elle pas douée pour l'industrie ?*, Paris, Belin, 1998, p. 231-274.

<sup>49</sup> Telles qu'elles sont définies par leur appartenance à une association régie par la loi de 1901, la Conférence des grandes écoles, fondée en 1973. Le terme de « grandes écoles » est également employé dans le répertoire des établissements du ministère, mais il recouvre différents types d'établissements aux statuts juridiques divers.

<sup>50</sup> Michel HAU, *L'Industrialisation de l'Alsace (1803-1939)*, Strasbourg, Association des publications près les universités de Strasbourg, 1987, p. 323.

<sup>51</sup> Sur la Société industrielle de Mulhouse et son rôle auprès de l'école de chimie, voir Florence OTT, *La Société industrielle de Mulhouse, 1826-1876. Ses membres, son action, ses réseaux*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 1999, p. 465-468.

<sup>52</sup> Florence OTT, *La Société industrielle de Mulhouse au temps de l'Empire allemand*, Mulhouse, Société industrielle de Mulhouse, 2004, p. 237-248.

pour des études qui durent sept semestres<sup>53</sup>. Après le retour à la France, les promotions annuelles se stabilisent au milieu des années 1920 à 35-40 élèves. En 1932, si les titulaires du baccalauréat mathématiques (II<sup>e</sup> partie) sont admis d'office en première année, il existe toujours une autre filière d'accès en passant un examen d'admission en mathématiques, physique et chimie. Les diplômés obtiennent le titre d'ingénieur en 1935. Cette école, sans concurrence dans le domaine de la chimie en France jusqu'aux années 1880, n'a formé qu'un dirigeant du corpus, d'ailleurs à l'époque allemande, l'Alsacien Joseph Frossard (promotion 1896), qui, après une première carrière dans l'industrie textile russe, a rejoint l'armée française en 1914 avant, à partir de 1919, de mettre en place la nouvelle industrie nationale des colorants intégrée ensuite à Kuhlmann.

En 1857 est fondée l'École centrale lyonnaise pour l'industrie et le commerce à l'initiative d'une vingtaine d'industriels, négociants et banquiers qui cherchent à « offrir aux héritiers de la bourgeoisie industrielle locale une école de formation technique supérieure adaptée<sup>54</sup> ». Les frais d'inscription sont assez élevés (700 francs par an en 1857) et l'école peine, malgré une exigence scolaire assez faible – recrutement sur examen qui ne se veut pas un concours sur les connaissances de la classe de mathématiques élémentaires, les bacheliers ès sciences étant admis sur la base d'une seule épreuve de dessin –, à recruter des élèves : les promotions annuelles de diplômés stagnent longtemps, avec un fort taux d'échec en cours de scolarité, entre 15 et 20, avant de s'élever dans les années 1920 à plus d'une centaine pour retomber à une vingtaine dans les années 1930, ce qui lui vaut de graves difficultés financières. Le conseil d'administration a pourtant longtemps refusé la reconnaissance par l'État, qui n'intervient qu'en 1929 par le biais d'une association avec l'université. À la Libération, l'école, compromise par la participation de son président Paul Charbin au gouvernement de Vichy, est mise sous séquestre et finalement cédée à l'État sans contrepartie en 1947. Ce n'est ensuite qu'elle connaît son véritable essor et sa consécration comme grande école d'ingénieurs. Il n'est donc pas étonnant, malgré l'importance de l'industrie de la région lyonnaise dans le corpus, qu'on ne la retrouve qu'une fois, avec Nicolas Grillet (promotion 1890, directeur général de Rhône-Poulenc), parmi les dirigeants étudiés. Quant à son homologue lillois, l'Institut industriel du Nord de la France (IDN, devenu École centrale de

---

<sup>53</sup> Association amicale des anciens élèves de l'École supérieure de chimie de Mulhouse, *Annuaire*, 1932, 1<sup>ère</sup> éd.

<sup>54</sup> Bruno BÉGUET, « Une école d'ingénieurs en province : l'École centrale lyonnaise de 1857 à 1947 », *Cahiers d'histoire du CNAM*, n° 5, 1996, p. 93-113, ici p. 94. Voir également Auguste JOURET, *École centrale lyonnaise. Un siècle d'une école d'ingénieurs (1857-1957)*, Lyon, Imprimerie de Lescuyer & Fils, 1957.

Lille en 1991), créé en 1872, à l'initiative de la municipalité et du département du Nord, il n'est pas représenté.

Après ces initiatives privées, ou du moins extra-universitaires, les années 1880-1910 sont marquées, au moins au plan institutionnel, par une spectaculaire diversification du paysage de l'enseignement supérieur scientifique, à partir des universités en premier lieu. Si la recherche fondamentale reste prédominante à la faculté des sciences de Paris, les facultés de province, confrontées à des difficultés de recrutement avec l'exigence du baccalauréat et à une pénurie de moyens, se tournent vers la recherche appliquée. Des instituts spécialisés sont créés à l'initiative de professeurs, en relation avec les milieux économiques locaux, pour former les cadres techniques des branches industrielles en développement. Les effectifs concernés s'élèvent également : 248 diplômés industriels seulement sont ainsi délivrés en 1908 et 479 en 1912<sup>55</sup>. Ils sont respectivement 93 et 122 en chimie où les créations d'instituts se sont multipliées à Lyon (1882), Nancy (1887)<sup>56</sup>, Bordeaux (1891), Lille (1894), finalement à Paris (1896), à Toulouse (1906), à Montpellier (1908), à Caen et Besançon (1914), Rennes (1917), Poitiers (1919) et à Strasbourg (1920)<sup>57</sup>, autant d'initiatives qui ont largement compensé la perte temporaire pour la France de l'école mulhousienne. Le baccalauréat n'est pas exigé au départ à l'entrée de ces instituts et les élèves n'obtiennent pas les grades universitaires classiques mais, comme une loi de 1895 le permet, un diplôme spécifique d'ingénieur chimiste de l'université (en 1902 à Nancy, en 1906 à Paris, en 1918 à Lyon, en 1934 à Bordeaux, etc.). Par ailleurs, toujours en chimie, d'autres créations se font en dehors des facultés des sciences, en 1882 avec la création de l'École de physique et de chimie industrielle de la ville de Paris à l'initiative de la municipalité<sup>58</sup>, plus tardivement en province en 1911 à Clermont-Ferrand et en 1917 à Marseille à l'initiative de la chambre de commerce,

---

<sup>55</sup> George WEISZ, *The Emergence of modern universities in France, 1863-1914*, Princeton, Princeton University Press, 1982, p. 183.

<sup>56</sup> Sur les écoles de Lyon et de Nancy, voir Michel BAUER, Élie COHEN, « Politiques d'enseignement et coalitions industrialo-universitaires. L'exemple de deux "grandes écoles" de chimie, 1882-1976 », *Revue française de sociologie*, XXII, 1981, p. 183-203. Sur l'école de Nancy, voir Claude DETREZ, « L'évolution de l'École nationale supérieure de chimie de Nancy vers le génie chimique », in Françoise BIRCK, André GRELON (dir.), *Des ingénieurs pour la Lorraine, XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Metz, Serpenoise, 1998, p. 239-249 et Laurent ROLLET, « L'ENSIC et ses partenaires industriels : le prisme de la Fondation scientifique des Industries chimiques (1920-1960) », in L. ROLLET, Marie-Jeanne CHOFFEL-MAILFERT (dir.), *Aux origines d'un pôle scientifique : faculté des sciences et écoles d'ingénieurs à Nancy du Second Empire aux années 1960*, Nancy, Presses universitaires de Nancy, 2007, p. 165-232.

<sup>57</sup> D'après la chronologie de TERNIER, GRELON, art. cit. Voir également Harry W. PAUL, *From Knowledge to power. The rise of the science empire in France. 1860-1939*, Cambridge, Cambridge University Press, 1985, « The Third Republic : the faculties and the expansion of industry », p. 144-179.

<sup>58</sup> Sur cette école, voir Terry SHINN, « Des sciences industrielles aux sciences fondamentales. La mutation de l'École supérieure de physique et de chimie (1882-1970) », *Revue française de sociologie*, XXII, 1981, p. 167-182.

et en 1918 à Rouen à celle d'une association, la Société industrielle locale<sup>59</sup>. Même si les effectifs concernés sont restés modestes, ce foisonnement institutionnel devrait se retrouver, au moins pour les générations nées à partir de la fin des années 1860, pour les entreprises étudiées ayant des activités chimiques, qui sont deux à titre exclusif (Kuhlmann, Rhône-Poulenc) et trois à titre partiel (Saint-Gobain, Pechiney, Ugine). Or, il n'en est presque rien. Seuls trois de leurs dirigeants sont issus de l'un de ces instituts. La plus ancienne, l'École supérieure de chimie industrielle de Lyon, n'a formé tardivement (promotion 1922) qu'un dirigeant de Rhône-Poulenc, Louis Clouzeau. André Borocco (né en 1913), directeur général des produits chimiques de Saint-Gobain, est, lui, diplômé de l'Institut de chimie de Strasbourg<sup>60</sup>. Le président de Kuhlmann, René-Paul Duchemin (1875-1963), serait diplômé en chimie d'une « École des sciences de Rouen », qui, pour sa génération, ne peut correspondre à l'école créée en 1918. Il doit s'agir de l'« école préparatoire à l'enseignement supérieur des sciences et des lettres » qui, à défaut d'université, existait dans cette ville depuis 1855 et qui assurait des enseignements de chimie, son directeur Jean Girardin étant titulaire d'une chaire de chimie agricole et industrielle<sup>61</sup>. Les spécialistes n'ont pas, sous réserve d'une évolution ultérieure qu'annonceraient ces deux derniers cas, réussi à s'imposer à la tête des groupes chimiques. Ils ont probablement souffert longtemps de leur trop faible légitimité scolaire. Une école comme celle de Paris ne peut espérer recruter des élèves de lycées « qui manifestent peu d'intérêt pour les carrières techniques » ; son concours ne s'adresse donc qu'aux élèves des écoles supérieures techniques<sup>62</sup>. Ce n'est qu'en 1936 que l'école de Nancy aligne son programme de concours sur celui de Polytechnique, obligeant ainsi les candidats à passer par les classes préparatoires aux grandes écoles ; à Lyon, cette exigence apparaît encore plus tard, en 1951, avec l'assimilation aux écoles nationales supérieures d'ingénieurs (ENSI), un recrutement parallèle au profit des élèves du technique subsistant jusqu'en 1968<sup>63</sup>.

Dans la branche de la construction électrique, les instituts universitaires spécialisés en électricité, de création il est vrai un peu plus tardive, comme l'Institut électromécanique de

---

<sup>59</sup> Pierre LECOUTEUX, *La Société industrielle de Rouen (1872-1939) : une société spécifique ?*, thèse de doctorat, université Lumière Lyon 2, 1996.

<sup>60</sup> La réussite du seul ancien élève de l'école de la ville de Paris, Gabriel Boreau (1880-1957), devrait plus reposer sur sa composante physique dans la mesure où il a fait carrière chez Thomson.

<sup>61</sup> Voir Anne BIDOIS, « L'enseignement de la chimie à Rouen aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles » in Thérèse CHARMASSON (dir.), *Formation au travail, enseignement technique et apprentissage*, Paris, Éditions du CTHS, 2005, p. 123-139.

<sup>62</sup> SHINN, art. cit., p. 169-170.

<sup>63</sup> BAUER, COHEN, art. cit., p. 186.

Lille et l'Institut électro-technique de Nancy (1900)<sup>64</sup>, l'Institut électrotechnique de Grenoble (1901), l'Institut d'électrotechnique et de mécanique appliquée de Toulouse (1907) ou l'École de radioélectricité de Bordeaux (1920), ne sont pas du tout représentés parmi les dirigeants de Thomson ou de la CGE. Ces instituts ont pourtant délivré 101 diplômes dès l'année 1908, et 229 en 1913. L'impact est également nul pour les écoles privées qui se sont créées au même moment à Paris en particulier, avec l'École d'électricité industrielle dite Charliat (1901), l'École d'électricité et de mécanique industrielle dite Violet (1902), l'École Breguet (1904) et l'École spéciale de mécanique et d'électricité dite Sudria (1905), une École d'électricité industrielle apparaissant ensuite (1908) à Marseille. Comme les instituts universitaires, leur recrutement se fait sans concours, après un simple avis du directeur vérifiant le niveau du postulant pour les titulaires du baccalauréat première partie ou du brevet d'enseignement primaire supérieur<sup>65</sup>, un cours préparatoire de deux ans étant même ouvert à ceux dont le niveau d'études est inférieur. Ces écoles obtiennent pourtant le droit de délivrer des diplômes d'ingénieur en 1926-1929.

La seule école spécialisée en électricité représentée dans le corpus est une école particulière dans la mesure où elle ne joue longtemps qu'un rôle de formation complémentaire. L'École supérieure d'électricité (Supélec), créée à Malakoff (Seine) en 1894 dans un cadre privé, connaît certes un succès rapide, avec des promotions annuelles qui dépassent la cinquantaine d'élèves dès 1898, la centaine à partir de 1908 et les 200 après la Première Guerre mondiale<sup>66</sup>. Mais, avec une scolarité réduite à une année jusqu'à la fin des années 1930, elle permet au départ surtout à des diplômés d'autres écoles d'ingénieurs admis sur titre de bénéficier d'une spécialisation. De 1894 à 1925, sur 2 649 élèves français, 408 sont ainsi recrutés en tant que gadzarts, 407 en tant qu'ingénieurs des corps de l'État et militaires, 361 comme licenciés ès sciences, 196 comme centraliens, 194 comme polytechniciens<sup>67</sup>, etc. Dans les groupes étudiés, quatre diplômés de Supélec sont justement passés au préalable par Polytechnique – Jean-Marie Louvel (X 1920 N, Supélec 1924, président de la CGE), Roger Gaspard (X 1920 N, Supélec 1926, gérant de Schneider),

---

<sup>64</sup> Voir, de manière générale, André GRELON, « Les universités et la formation des ingénieurs électriciens : naissance d'une filière » et, sur l'institut de Nancy, Françoise BIRCK, « De l'Institut électrotechnique de Nancy à l'ENS d'électricité et de mécanique (1900-1860) », in F. BIRCK, A. GRELON (dir.), *Un siècle de formation des ingénieurs électriciens*, Paris, Éditions de la MSH, 2006, respectivement p. 3-21 et p. 23-88.

<sup>65</sup> André GRELON, « Les origines et le développement des écoles d'électricité Breguet, Charliat, Sudria et Violet avant la Seconde Guerre mondiale », *Bulletin d'histoire de l'électricité*, n° 11, juin 1988, p. 121-143, ici p. 130.

<sup>66</sup> Sur l'histoire de Supélec, voir Girolamo RAMUNNI, Michel SAVIO, *1894-1994. Cent ans d'histoire de l'École supérieure d'électricité*, Paris, Saxifrage, 1995.

Ambroise Roux (X 1940, Supélec 1945, PDG de la CGE), les deux derniers étant préalablement passés par l'école d'application des Ponts et Chaussées – ou par l'École centrale des arts et manufactures – Georges Desbrière (ECP 1922c, Supélec 1923, PDG de la CFM). La part de l'entrée directe par concours n'augmente que lentement : ils ne sont qu'un gros tiers (937) à être recrutés ainsi jusqu'en 1925. Et il n'est qu'un dirigeant de Thomson, Étienne de Lassus de Saint-Geniès (promotion 1909), à être diplômé de Supélec sans avoir une formation antérieure connue. Et encore disposait-il d'autres atouts que son titre scolaire pour s'imposer : s'il n'est pas un héritier du capital, il a hérité de nombreuses ressources sociales : deux de ses arrière-grands-pères, son grand-père maternel et son frère aîné étaient polytechniciens ; ses parents ont eu pour témoin de mariage Gustave Noblemaire, alors directeur des Chemins de fer algériens où travaille le marié et futur directeur général du PLM<sup>68</sup>, et ils étaient des musiciens « amis de César Franck, Henri Duparc, Gabriel Fauré et Vincent d'Indy<sup>69</sup> ». En 1919, il a épousé Madeleine Margot, fille de Maurice, directeur général du PLM et... petite-fille du prédécesseur de celui-ci, G. Noblemaire, resté très lié à sa famille. Il fallait visiblement un peu plus que des qualités professionnelles pour compenser l'échec initial à entrer à Polytechnique...

Ils ne sont donc que 10 hommes d'entreprise<sup>70</sup> et 2 héritiers, logiquement moins tournés vers la technique, à avoir été formés dans ces établissements techniques destinés pourtant à l'industrie privée. Leur part aurait dû croître avec le temps. Au contraire, 7 des dirigeants concernés appartiennent aux générations les plus anciennes. Même si les effectifs scolarisés sont longtemps restés modestes et si la reconnaissance académique marquée par l'obtention du titre d'ingénieur est souvent arrivée tard pour les générations étudiées, le déclin ne semble pas avoir été remis en cause.

### *L'exclusion des formations commerciales*

Les formations commerciales sont totalement absentes du corpus pour les managers, seul un héritier, Guy de Wendel (1878-1955), sortant de HEC (promotion 1902). Cela pourrait s'expliquer pour les premières générations par leur création tardive. HEC n'apparaît qu'en

---

<sup>67</sup> DAY, *op. cit.*, p. 170.

<sup>68</sup> Généalogie de Gustave Noblemaire sur le site USGenealogy.net.

<sup>69</sup> D'après la notice biographique très complète sur Wikipédia probablement rédigée par un proche anonyme.

<sup>70</sup> En assimilant à l'enseignement technique le cursus d'architecte aux Beaux-Arts suivi par Pierre Boulanger (1885-1950) : après « avoir couru l'aventure aux États-Unis », il s'est « retrouvé à la tête de sa propre société de construction à Victoria, sur la côté ouest du Canada », a « servi dans l'aviation française pendant la guerre – et regagné la vie civile avec le grade de capitaine aviateur » ; LOUBET, *op. cit.*, p. 248. Lié d'amitié avec Marcel

1881 et a été précédée des seules écoles supérieures de commerce de Paris (1819), du Havre et de Rouen (1871), de Lyon et de Marseille (1872) et de Bordeaux (1874), une deuxième vague suivant dans les années 1890<sup>71</sup>. Mais l'explication ne vaut pas pour le reste de la population. Ce négatif résultat confirme donc le constat de l'historien Marc Meuleau à propos d'HEC : pendant longtemps, cette école ne pourvoit pas aux fonctions de direction générale dans la grande industrie, du moins pour les managers<sup>72</sup>. HEC n'a longtemps été qu'une « petite grande école », qui « attire [avant 1914] les fils de la bourgeoisie parisienne trop heureux de réduire leurs obligations militaires<sup>73</sup> ». « Les candidats sont peu nombreux pour un nombre de places qui oscille autour de 50 par an entre 1882 et 1892, et une centaine par an jusqu'à la Première Guerre mondiale. HEC est alors une école facile, dans laquelle tout titulaire du baccalauréat est admis de droit. Les non-bacheliers doivent passer un examen et non un concours. [...] Même après la mise en place d'un concours en 1892 [remise en cause en 1906, définitivement adoptée en 1922], le ratio candidats–nombre de places offertes est très différent de celui des écoles d'ingénieurs, X, Centrale, les Mines : en 1900, à peine 280 candidats briguent l'entrée à HEC pour 180 places offertes, soit un rapport de 64 %. Ce chiffre demeure stable jusqu'au milieu des années vingt<sup>74</sup>. » Ce n'est qu'après la Seconde Guerre mondiale que le niveau de sélection s'élève. Ce qui vaut pour la plus prestigieuse vaut *a fortiori* pour les autres écoles de commerce, dont l'exigence scolaire est encore plus faible<sup>75</sup>. Dans une perspective comparative avec l'Allemagne notamment, l'historien américain Robert R. Locke relève ainsi : « Provincial grandes écoles of commerce remained hardly better than secondary schools that taught commercial skills rather than business. Even HEC, the most advanced of the French grandes écoles, did not measure up to German schools when it came

---

Michelin, il est présenté par celui-ci en 1919 à son oncle Édouard – également passé, outre une licence en droit, par les Beaux-Arts – qui l'engage comme responsable de la construction de ses logements ouvriers.

<sup>71</sup> Sur l'histoire de la formation des écoles supérieures de commerce en France au cours du XIX<sup>e</sup> siècle, voir Philippe MAFFRE, *Les Origines de l'enseignement supérieur commercial français au XIX<sup>e</sup> siècle*, thèse de 3<sup>e</sup> cycle, université Paris I Panthéon-Sorbonne, 1984, 3 vol. Sur l'évolution ultérieure et la lente reconnaissance des écoles de commerce comme « grandes écoles », face au modèle écrasant de Polytechnique, voir Patrice de FOURNAS, *Quelle identité pour les grandes écoles de commerce françaises ? (HEC-ESSEC-ESCP)*, thèse de doctorat de gestion (dir. Michel Berry), École polytechnique, 2007, 3 vol.

<sup>72</sup> Marc MEULEAU, *Les HEC et l'évolution du management en France : 1881-années 1980*, thèse de doctorat d'État, université Paris X Nanterre, 1992, 4 vol., p. 474.

<sup>73</sup> Marc NOUSCHI, *Histoire et pouvoir d'une grande école. HEC, Paris*, Robert Laffont, 1988, p. 89. L'école fait partie des établissements d'enseignement supérieur qui ont obtenu en 1889 que leurs élèves ne fassent qu'un an de service militaire au lieu de trois ans, une partie de la formation militaire étant considérée comme intégrée à la scolarité.

<sup>74</sup> *Ibid.*, p. 80.

<sup>75</sup> Pour une vue sur deux siècles des écoles de la chambre de commerce et d'industrie de Paris, cf. Patrick FRIDENSON et Lucie PAQUY, « Du haut enseignement commercial à l'enseignement supérieur de gestion (XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles) », in Paul LENORMAND (dir.), *La Chambre de commerce et d'industrie de Paris (1803-2003)*, t. II : *Études thématiques*, à paraître à Genève chez Droz en 2008.



to scientific standards<sup>76</sup>. » À l'école lyonnaise, de nombreux bacheliers se présentent à l'examen d'entrée dès 1872, mais en 1906 il est encore instauré un recrutement sur titres pour de simples titulaires de la première partie du bac ou de certains certificats de fin d'études (études secondaires du 1<sup>er</sup> degré, brevet élémentaire, études primaires supérieures, études pratiques commerciales, etc.)<sup>77</sup>. Après la Première Guerre mondiale, un concours est établi pour tous, divers diplômes donnant seulement une avance de points. Mais ce n'est qu'en 1966 que le baccalauréat devient obligatoire, avec le passage par les classes préparatoires.

M. Lévy-Leboyer ne fournit pas de résultats spécifiques pour les écoles de commerce ; il indique seulement que « le droit, les écoles commerciales et les formations assimilées, qui comptaient pour un quart dans le total des diplômés avant 1929, ont nettement progressé ; ils ont doublé en pourcentage de 23,0 % à 46,0 % entre 1939 et le second après-guerre [1959 et 1973]<sup>78</sup> », mais on retrouve là probablement un effet de la constitution différente de son corpus : Lévy-Leboyer travaille sur une population tirée au sort parmi l'ensemble des administrateurs, qu'ils soient dirigeants ou non, et sur les administrateurs seulement, excluant apparemment les directeurs généraux administrateurs. Il est donc loin de se limiter aux industriels de métier, intégrant des banquiers ou des personnalités diverses ne se consacrant qu'à titre accessoire aux entreprises qu'ils administrent, et plus susceptibles d'avoir une formation non technique (cf. chapitre III). Bourdieu-Saint Martin relèvent, eux, une croissance tardive pour les seules écoles de commerce, à un niveau plus modeste toutefois, de 0 % en 1952 à 6 % en 1962 puis 9 % en 1962. Mais leur corpus ne se limite pas aux entreprises industrielles.

### *La marginalisation des formations universitaires*

Il reste donc 48 hommes d'entreprise et 36 héritiers à avoir suivi des formations supérieures impliquant en principe la détention du baccalauréat, ce qui pour les générations concernées réduit très fortement le vivier possible. C'est bien sûr l'université qui rassemblait les plus grands effectifs étudiants. S'il n'y avait encore que 11 200 étudiants dans les facultés françaises en 1876, soit 4,7 pour mille d'une classe d'âge de 19 à 22 ans, ils sont 42 000 dès

---

<sup>76</sup> Robert R. LOCKE, *Management and higher education since 1940. The influence of America and Japan in West Germany, Great Britain and France*, Cambridge, Cambridge University Press, 1989, p. 103.

<sup>77</sup> Pierre-Henri HAAS, *Histoire de l'école supérieure de commerce de Lyon : 1872-1972*, mémoire de DEA d'histoire (dir. François Caron), université Paris-Sorbonne (Paris IV), s.d., notamment, pour ce qui suit, p. 64, 99, 156, 183-184.

<sup>78</sup> LÉVY-LEBOYER, art. cit., p. 152-153.

1914, soit 16,5 pour mille d'une même classe d'âge<sup>79</sup>. Alors que l'université attribuait 1 405 licences (en droit, lettres, sciences) et 829 doctorats (mêmes facultés, plus la médecine), auxquels s'ajoutaient 443 diplômes de pharmaciens, par an en moyenne dans les années 1876-1880, les mêmes chiffres atteignent respectivement 3 005, 1 579 et 382 dès les années 1908-1912<sup>80</sup>. Mais ces flux ne concernent les entreprises qu'à la marge. Les universités mènent surtout aux professions libérales ou à l'enseignement secondaire. Parmi les doctorats, une grande partie (614 puis 923) concerne la médecine, représentée dans le corpus par le seul héritier T. Barrois. Si aucune entreprise du corpus n'est considérée comme une entreprise pharmaceutique à part entière et donc soumise à une obligation légale de qualification pour ses dirigeants, les activités pharmaceutiques de Rhône-Poulenc étant regroupées dans la filiale Specia, un administrateur délégué venu des Ets Poulenc Frères, Georges Roché (par ailleurs ancien fonctionnaire), et un président, François Albert-Buisson, fondateur de sa propre entreprise, Théraplix, sont, à la tête de ce groupe, des pharmaciens de formation, le second profitant de l'instauration en 1898 du doctorat en pharmacie pour achever sa formation en 1907 par une thèse<sup>81</sup>.

Les facultés qui délivrent le plus de titres universitaires sont les facultés de droit, avec des moyennes annuelles de 1 085 licences et 177 doctorats en 1876-1880, portées à 1 990 et 586 en 1908-1912. Une grande partie des diplômés s'orientent bien sûr vers les carrières juridiques traditionnelles, magistrature, barreau ou notariat en particulier, ou vers les concours administratifs. Il s'en trouve cependant une partie pour rejoindre les entreprises, d'autant plus qu'à l'époque il n'existe pas de cursus et de titres spécifiques pour l'économie, intégrée aux facultés de droit traditionnelles<sup>82</sup>. On recense trois licenciés en droit chez les héritiers qui n'ont pas commencé leur carrière dans la fonction publique, trois licenciés et trois docteurs chez les autres dirigeants. Mais, pour plusieurs d'entre eux, il ne s'agit pas d'une formation exclusive. Il s'agit d'une formation complémentaire pour deux polytechniciens, un centralien, et un docteur en pharmacie (F. Albert-Buisson), lequel s'est lancé, une fois sa carrière d'entrepreneur commencée, dans des études de droit (licence en 1920, doctorat en 1923)<sup>83</sup>. Par

---

<sup>79</sup> WEISZ, *op. cit.*, p. 225.

<sup>80</sup> *Ibid.*, toutes les indications statistiques sur le nombre de diplômes universitaires attribués sont tirées du tableau p. 235.

<sup>81</sup> Charles-Albert LUCAS, *Trajectoire d'un entrepreneur. François Albert-Buisson ou la construction d'une carrière. 1881-1961*, thèse de doctorat d'histoire, université Michel de Montaigne-Bordeaux 3, 2006, p. 49-50.

<sup>82</sup> Ce n'est qu'à la fin des années 1950 que le cursus d'économie s'est autonomisé dans les facultés de droit. Pour une histoire du long cheminement préalable, voir Lucette LE VAN-LEMESLE, *Le Juste ou le Riche. L'enseignement de l'économie politique. 1815-1950*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2004.

<sup>83</sup> LUCAS, *op. cit.*, p. 55-62.

ailleurs, l'héritier Humbert de Wendel a complété sa formation juridique par une scolarité à l'École libre des sciences politiques ; Édouard Michelin intègre, lui, l'École des Beaux-Arts de Paris, où il a été reçu premier en 1881, avec le projet de se consacrer à une carrière artistique comme son père<sup>84</sup>. Il ne se trouve donc que trois dirigeants, l'héritier Robert Labbé (1897-1966, administrateur délégué de Longwy) et deux managers, Maurice Saurel (1877-1963, directeur général de Thomson) et Tony Perrin (1877-1965, directeur général des glaceries de Saint-Gobain intérimaire sous l'Occupation), à avoir qu'une seule formation de juriste. Le premier s'est contenté d'une licence, les deux autres ont poursuivi jusqu'au doctorat soutenu à la faculté de droit de Paris respectivement en 1901 et 1903. La concentration dans la capitale est d'ailleurs générale : tous les juristes recensés sont diplômés de la faculté de Paris : la répartition déjà très inégalitaire avec la province des diplômes attribués (47 % de l'ensemble des licences et 43 % des doctorats en 1876-1880, respectivement 48 et 55 % en 1908-1912 pour la faculté parisienne<sup>85</sup>) est encore accentuée. Enfin, si les thèses ne suffisent pas, vu la brièveté et le caractère plutôt scolaire de l'exercice, à en faire des chercheurs, leurs sujets suggèrent bien une certaine orientation économique des formations, au moins terminales : « Sociétés de crédit contre banques locales » (Maurice Saurel, 1901), « Les Fournitures des cultivateurs à l'administration militaire » (Tony Perrin, 1903). Mais les résultats des facultés de droit restent bien modestes au regard de ce qu'ils auraient pu être si, à l'image de ce qui s'est passé jusqu'à un certain point en Allemagne<sup>86</sup>, les cursus d'économie politique et de gestion s'étaient autonomisés beaucoup plus tôt. Selon un historien américain, il régnerait une méfiance réciproque entre les facultés de droit, peu favorables au développement de nouveaux programmes tournés vers l'économie, et les milieux d'affaires, qui les jugeraient trop peu tournées vers la pratique et politiquement suspectes, qui n'aurait pas arrangé les choses<sup>87</sup>.

De même que les écoles de commerce ne se sont pas vraiment imposées au sein des élites économiques, une autre initiative privée, l'École libre des sciences politiques (ELSP), fondée en 1871, qui se veut une formation complémentaire plus tournée vers la pratique<sup>88</sup>,

---

<sup>84</sup> Il travaillait dans l'atelier d'un peintre académique alors en vogue, William Bouguereau, lorsqu'il a été appelé en 1888 à rejoindre son frère dans l'entreprise familiale à Clermont-Ferrand. Il ne l'aurait fait qu'à contrecœur et d'une manière qu'il pensait provisoire ; LOTTMAN, *op. cit.*, p. 30-31 et Alain JEMAIN, *Michelin. Un siècle de secrets*, Paris, Calmann-Lévy, 1982, p. 25.

<sup>85</sup> WEISZ, *op. cit.*, tableau p. 238.

<sup>86</sup> Hervé JOLY, « L'intégration des diplômés de gestion au sein des élites économiques allemandes : une réussite nécessairement partielle », *Entreprises et Histoire*, n° 14-15, juin 1997, p. 97-110.

<sup>87</sup> WEISZ, *op. cit.*, p. 190.

<sup>88</sup> Sur la création de l'ELSP, voir Dominique DAMMAME, « Genèse sociale d'une institution scolaire, l'École libre des sciences politiques », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 70, 1987, p. 31-46.

n'en a pas profité. Elle s'est surtout imposée comme établissement préparatoire aux grands concours administratifs, trois anciens fonctionnaires devenus dirigeants ayant ainsi (cf. *infra*) suivi ses enseignements pour ce qui constitue une modeste filière alternative à Polytechnique. Le phénomène s'est encore accentué lorsque l'ELSP s'est transformée, après sa nationalisation en 1946<sup>89</sup>, en Institut d'études politiques (IEP) de Paris (« Sciences Po »), devenant la principale filière d'intégration de la nouvelle École nationale d'administration (ENA). Seuls deux héritiers – Emmanuel de Mitry<sup>90</sup>, à la fois descendant de Wendel par sa mère et gendre de François de Wendel, et Roland Labbé, également licencié en droit – ont pu se contenter de l'ELSP pour faire carrière directement dans l'entreprise familiale. Dans le corpus Lévy-Leboyer, la réussite de l'ELSP est, pour les raisons déjà évoquées, beaucoup plus spectaculaire à la fin de sa période : elle passe de 0,9 % avant les années 1930 à 16,6 % des administrateurs après<sup>91</sup>. Bourdieu-Saint Martin arrivent à une croissance similaire pour leurs PDG, mais un peu décalée dans le temps, de 5 % en 1952 à 15 % en 1972.

La place des facultés de lettres est sans surprise très restreinte, seuls deux héritiers, Donat Agache-Kuhlmann et Arnaud de Vogüé, ayant pu s'offrir le « luxe » de se contenter d'une formation littéraire (licence)<sup>92</sup>. Les diplômes délivrés sont il est vrai assez peu nombreux – 155 licences et 18 doctorats seulement par an en 1876-1880 – et la forte croissance ultérieure pour les licences au moins – 521 et 33 en 1908-1912 – est largement absorbée par le développement de l'enseignement secondaire.

Il en est de même pour les facultés de sciences : outre le développement d'instituts de sciences appliquées déjà évoqué, elles ont bien fortement augmenté le nombre de licences distribuées, qui passe de 155 en 1876-1880 à 521 en 1908-1912, mais cela reste très modeste pour 16 facultés, la part de Paris atteignant 46 %<sup>93</sup>. Et leur principal débouché est l'enseignement secondaire, même s'il ne s'étend guère, les études scientifiques n'ayant longtemps qu'une faible place dans les lycées classiques<sup>94</sup>. Quant au nombre de doctorats délivrés, il est, comparé à l'Allemagne notamment, dérisoire (d'une moyenne annuelle de 20 à 37). Ils ne sont que deux héritiers (Jacques de Nervo, sans diplôme connu, et François

---

<sup>89</sup> Christophe CHARLE, « Savoir durer : la nationalisation de l'École libre des sciences politiques, 1936-1945 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 86-87, 1991, p. 99-105.

<sup>90</sup> Sa formation universitaire principale n'est pas connue.

<sup>91</sup> LÉVY-LEBOYER, art. cit., p. 153.

<sup>92</sup> Deux managers juristes et diplômés de l'ELSP sont également licenciés ès lettres (G. Hua et Wilfrid Baumgartner).

<sup>93</sup> WEISZ, *op. cit.*, tableau p. 238.

<sup>94</sup> *Ibid.*, p. 178.

Michelin, licencié en mathématiques) et deux hommes d'entreprise à avoir suivi des études dans ces facultés de sciences :

- Jacques Deschamps aurait après sa licence ès sciences travaillé quelque temps dans les années 1920 auprès de Marie Curie avant d'entrer à la CGE<sup>95</sup> ;
- Raymond Jarry, ancien élève de l'École normale supérieure (ENS) en sciences physiques et chimiques, a soutenu en 1899 un doctorat sur « la dissociation de divers composés ammoniacaux au contact de l'eau ». Ce dernier est un rare exemple de chercheur reconverti dans l'industrie accédant à une fonction dirigeante. Il travaillait au laboratoire de l'ENS et était chargé de cours à la Sorbonne lorsqu'il est recruté à 28 ans, en 1898, par les TLH comme chef de laboratoire au Havre. Il devient rapidement ingénieur de fabrication avant de revenir à Paris comme directeur des services puis directeur général dès 1903.

Tableau IV-3 : Formations de l'ensemble des dirigeants scolarisés en France selon la génération d'appartenance

Formations	Ensemble	1829-1880	1881-1900	1901-1926
Non connue	18	8	3	1
Sans formation sup. (ou assimilée)	16	10	5	1
Formation commerciale supérieure	1	1	0	0
École technique sup. (ou assimilée)	12	7	3	2
Formations universitaires <sup>96</sup>	18	11	5	2
ELSP	5	0	4	1
Autre grande école d'État	3	3	0	0
Écoles des mines	13	4	5	4
ECP	24	13	8	3
Polytechnique	80	32	32	16
Total	190	98	66	32

<sup>95</sup> Henri TEMERSON, *Biographies des principales personnalités françaises décédées au cours de l'année 1962*, Paris, chez l'auteur, 1964, p. 83.

<sup>96</sup> Non compris ceux qui ont fait des études universitaires complémentaires à des études dans d'autres établissements d'enseignement supérieur.

Tableau IV-4 : Formations des dirigeants anciens fonctionnaires

Formations	Ensemble	1829-1880	1881-1900	1901-1923	dont héritiers également
Non connue	1	1	0	0	1
Sans formation sup. (ou assimilée)	2	2	0	0	1
Formations universitaires	5	5	0	0	2
ELSP	3	0	2	1	0
Autre grande école d'État	2	2 <sup>97</sup>	0	0	1
Polytechnique	56 (81 %)	20	21	15	4
Total	69	30	23	16	9

Tableau IV-5 : Formations des dirigeants héritiers

Formations	Ensemble	1829-1880	1881-1900	1901-1926	dont par alliance
Non connue	13	3	3	1	3
Sans formation sup. (ou assimilée)	10	4	5	1	1
Formation commerciale sup.	1	1	0	0	0
École technique sup. (ou assimilée)	2	1	1	0	0
Formations universitaires <sup>98</sup>	9	4	3	2	1
ELSP	2 <sup>99</sup>	0	2	0	1
Autre grande école d'État	1 <sup>100</sup>	1	0	0	0
Écoles des mines	4	2	1	1	0
ECP	10	4	5	1	0
Polytechnique	10 (16 %)	7	2	1	6
Total	62	33	22	7	12

<sup>97</sup> École militaire de Saint-Cyr (également héritier) et École navale de Paris.

<sup>98</sup> Inachevées par un diplôme pour certains ; non compris ceux qui ont fait des études universitaires complémentaires à des études dans d'autres établissements d'enseignement supérieur.

<sup>99</sup> Non compris un polytechnicien.

<sup>100</sup> École militaire de Saint-Cyr.

Tableau IV-6 : Formation des dirigeants « entreprises »

Formations	Ensemble	1828-1880	1881-1900	1901-1913
Non connue	5	5	0	0
Sans formation sup. (ou assimilée)	5	5	0	0
École technique sup. (ou assimilée)	10 <sup>101</sup>	6	2	2
Formations universitaires	6	4 <sup>102</sup>	2	0
Autre grande école d'État <sup>103</sup>	1	1	0	0
Écoles des Mines	9	2	4	3
ECP	14	10	3	2
Polytechnique	18 (26 %)	8	9	1
Total	68	40	20	8

### *L'hégémonie des grandes écoles d'ingénieurs*

Il reste de nombreux dirigeants qui sont issus des « grandes écoles » dépendant de l'État (École centrale des arts et manufactures, Écoles des mines mais aussi, même chez ceux qui ne viennent pas de la fonction publique, École polytechnique) : ils sont 20 héritiers (hors anciens fonctionnaires également) et 41 hommes d'entreprise (soit près des deux tiers) à sortir de ces quelques établissements. Même si la concentration des formations n'est pas aussi forte que dans la filière administrative, elle est déjà spectaculaire. Ces écoles ont pour elles d'être de création ancienne. L'École des mines de Paris a été fondée en 1783 sous la forme d'une École royale, celle de Saint-Étienne en 1816, celle de Nancy ne s'y joignant que tardivement, en 1919. La naissance de Polytechnique remonte à 1794 et celle de Centrale à 1829, d'abord sous la forme d'une école privée, reprise par l'État en 1857. Même s'il n'est longtemps pas nécessairement exigé formellement à l'entrée, les élèves ont généralement obtenu au préalable le baccalauréat. Ils passent un concours difficile qu'ils doivent préparer dans des classes préparatoires de mathématiques spéciales concentrées dans quelques lycées ou institutions privées spécialisées. Ainsi, à Polytechnique, le baccalauréat est requis dès 1852 pour les lycées venant de la filière scientifique, et en 1862 seulement pour ceux venant de la filière littéraire classique plus prestigieuse<sup>104</sup>. L'École centrale aligne rapidement ses exigences

<sup>101</sup> Dont un diplômé de l'école des Beaux-Arts de Paris.

<sup>102</sup> Dont également un ancien élève de l'École normale supérieure.

<sup>103</sup> École normale supérieure.

<sup>104</sup> Bruno BELHOSTE, *La Formation d'une technocratie. L'École polytechnique et ses élèves de la Révolution au Second Empire*, Paris, Belin, 2003, p. 61.

d'entrée sur celles de Polytechnique<sup>105</sup>. L'École des mines de Paris a obtenu en 1816 le droit d'élargir son cercle d'élèves jusqu'alors restreint aux seuls polytechniciens intégrant le corps des Mines à des « élèves externes » destinés à l'industrie<sup>106</sup>. Le recrutement se fait de deux façons : d'une part, des élèves dont l'école vérifiait le niveau de connaissances par des examens préalables, puis par un concours ; d'autre part, des polytechniciens ayant satisfait aux examens de sortie avec des notes jugées satisfaisantes admis directement au concours. En pratique sont concernés les polytechniciens que leur rang de sortie exclut des postes d'ingénieurs de l'État et « condamne » aux carrières militaires (cf. chapitre suivant). À partir de 1821, le concours permet d'entrer dans les cours préparatoires dont le programme est harmonisé avec le programme d'admission à Polytechnique.

Seule l'École des mines de Saint-Étienne se distingue durablement avec des filières d'entrée plus diversifiées. Il existe encore trois manières d'y entrer dans les années 1870-1890 : non seulement avoir son baccalauréat ès sciences et faire un ou deux ans de classes préparatoires, mais aussi avoir suivi l'enseignement secondaire spécial, sanctionné ou non par le diplôme supérieur, et faire à Saint-Étienne les classes préparatoires ou encore sortir de l'enseignement primaire supérieur et préparer le concours d'entrée à Saint-Étienne en trois ans<sup>107</sup>. Mais, même avec ces filières alternatives, l'école est bien au niveau de l'enseignement supérieur, se démarquant nettement de l'École des mineurs d'Alais ou de l'École des maîtres ouvriers mineurs de Douai par exemple.

L'entrée dans ces écoles est le résultat d'une sélection scolaire très sévère. Exiger le baccalauréat restreignait fortement le vivier potentiel. Si les taux de réussite réels à Polytechnique sont estimés dans les années 1860, en tenant compte des candidatures multiples, à près de 50 % des prétendants, les établissements préparatoires effectuent une première sélection<sup>108</sup>. Alors que les effectifs et diplômes universitaires se comptent en milliers, les promotions annuelles de ces écoles ne dépassent au total guère 500 élèves. Ce système effectue un tri considérable au sein d'une classe d'âge auquel les entreprises se soumettent donc très largement dans le recrutement de leurs élites.

La cohorte la moins importante est celle des écoles des mines : non compris les polytechniciens qui les ont fréquentées à titre complémentaire, ils sont 4 anciens élèves chez

---

<sup>105</sup> John H. WEISS, *The Making of technological man. The social origins of French Engineering Education*, Cambridge (Mass.), MIT Press, 1982, p. 64.

<sup>106</sup> THÉPOT, *op. cit.*, p. 218-219.

<sup>107</sup> Anne-Françoise GARÇON, *Entre l'État et l'usine : l'école des mines de Saint-Étienne au XIX<sup>e</sup> siècle*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2004, p. 335.

<sup>108</sup> BELHOSTE, *op. cit.*, p. 327.



les héritiers (3 de celle de Paris, 1 de celle de Nancy) et 9 chez les hommes d'entreprise (4 de Paris, 4 de Saint-Étienne et 1 de Nancy). Cette implantation moyenne pourrait s'expliquer par la non-représentation à titre principal du secteur d'activités qui donne son nom à ces écoles parmi les entreprises du corpus, mais seulement à titre secondaire dans les entreprises sidérurgiques et métallurgiques. Mais, dès 1816, les débouchés des élèves externes de l'école parisienne ne se limitent plus aux concessions minières, ils ont vocation à devenir « des ingénieurs, futurs directeurs d'exploitations des mines et des usines<sup>109</sup> ». Les débouchés dans la métallurgie sont d'emblée envisagés. Et, dès le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, l'école élargit son enseignement, adoptant un modèle généraliste pour ces élèves externes<sup>110</sup>, même si le titre d'ingénieur civil qu'ils obtiennent en 1882 reste associé aux mines. Ceci explique qu'au XX<sup>e</sup> siècle, ils fassent carrière non seulement dans la sidérurgie, avec, chez les héritiers, les deux frères François (1896<sup>111</sup>) et Maurice (1899) de Wendel et le manager Jean-Paul Tannery (1930) chez Lorraine-Escout, mais aussi dans l'automobile, avec Maurice Jordan (1921) et François Gautier (1926) chez Peugeot, l'héritier Pierre Hély d'Oissel (1910) accédant, lui, à la présidence de Saint-Gobain après une carrière consacrée à la chimie (Compagnie universelle d'acétylène et d'électro-métallurgie). L'école de Saint-Étienne a bien été créée dans une perspective plus spécialisée, pour « des jeunes gens qui se destinent à l'exploitation et aux travaux des mines<sup>112</sup> », mais ses enseignements et des débouchés s'étendent aussi rapidement à la métallurgie<sup>113</sup>. L'association des anciens est même très mécontente quand les élèves stéphanois obtiennent en 1891, comme leurs homologues parisiens, le titre d'« ingénieur civil des mines » qui les enferme dans une spécialité qui n'est plus exclusivement la leur, même si leur vocation généraliste est moins affirmée<sup>114</sup>. Il n'est donc pas surprenant de retrouver des anciens élèves de Saint-Étienne dans la sidérurgie (Longwy) avec Eugène Roy (promotion 1907), ou dans la métallurgie de l'aluminium (Pechiney, Ugine) avec respectivement Adrien Badin (1893) et Henri Jolivet (1928), et pas dans d'autres branches. Un manager du cimentier Lafarge, Marcel Demonque, est lui un des premiers diplômés (promotion 1920) de la nouvelle école de Nancy, l'héritier de Pont-à-Mousson Michel Paul-Cavallier l'imitant en 1930.

---

<sup>109</sup> Ordonnance royale du 5 décembre 1816 citée par THÉPOT, *op. cit.*, p. 218.

<sup>110</sup> Armand HATCHUEL, « La naissance de l'ingénieur généraliste : l'exemple de l'École des Mines de Paris », *Les Annales des mines. Réalités industrielles*, novembre 2006, p. 13-24, ici p. 14.

<sup>111</sup> Sorti diplômé en 1899 11<sup>e</sup> sur 33, Jean-Noël JEANNENEY, *François de Wendel en République. L'argent et le pouvoir 1914-1940*, Paris, Seuil, 1976, p. 19.

<sup>112</sup> GARÇON, *op. cit.*, p. 83.

<sup>113</sup> *Ibid.*, p. 235.

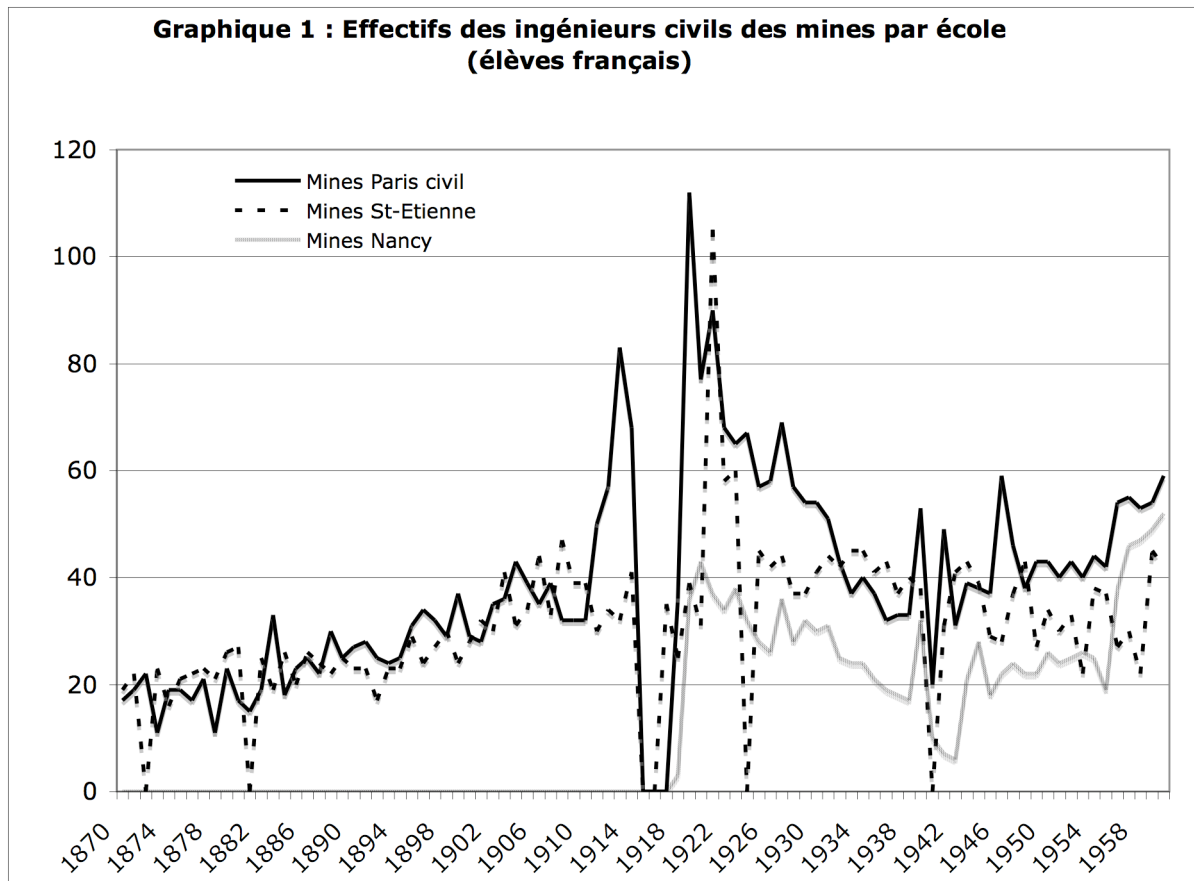
<sup>114</sup> Sur le mécontentement de l'Amicale des anciens élèves de Saint-Étienne, *ibid.*, p. 312-314.

La représentation des écoles des mines apparaît beaucoup plus satisfaisante quand on la rapporte à la faiblesse de leurs effectifs. Les promotions annuelles d'ingénieurs civils (hors polytechniciens) de l'école parisienne sont ainsi régulièrement inférieures à une dizaine dans les années 1870 – les avantages offerts à l'entrée aux polytechniciens à titre civil tarissant un temps presque entièrement le recrutement extérieur<sup>115</sup> –, à une vingtaine dans les années 1880, à une trentaine dans les années 1890 et d'une moyenne, hors les à-coups des sorties de guerre, d'une quarantaine ensuite jusqu'aux années 1950. Les effectifs de l'école de Saint-Étienne, qui ne forme, elle, que des ingénieurs civils et où l'accueil de polytechniciens à titre d'école d'application est beaucoup plus rare (16 cas recensés pour les promotions 1870 et 1945, en fait seulement à partir de 1901 de manière très ponctuelle et irrégulière), ont connu une évolution semblable, avec une vingtaine d'admis par an à partir de la fin des années 1860, une trentaine à partir des années 1900 et une quarantaine dans l'après-Première Guerre mondiale. La troisième école, celle de Nancy, n'a été créée qu'en 1919, avec des effectifs modestes autour de la trentaine au cours de la première décennie, qui sont même tombés en dessous de 20 à la fin des années 1930<sup>116</sup>.

---

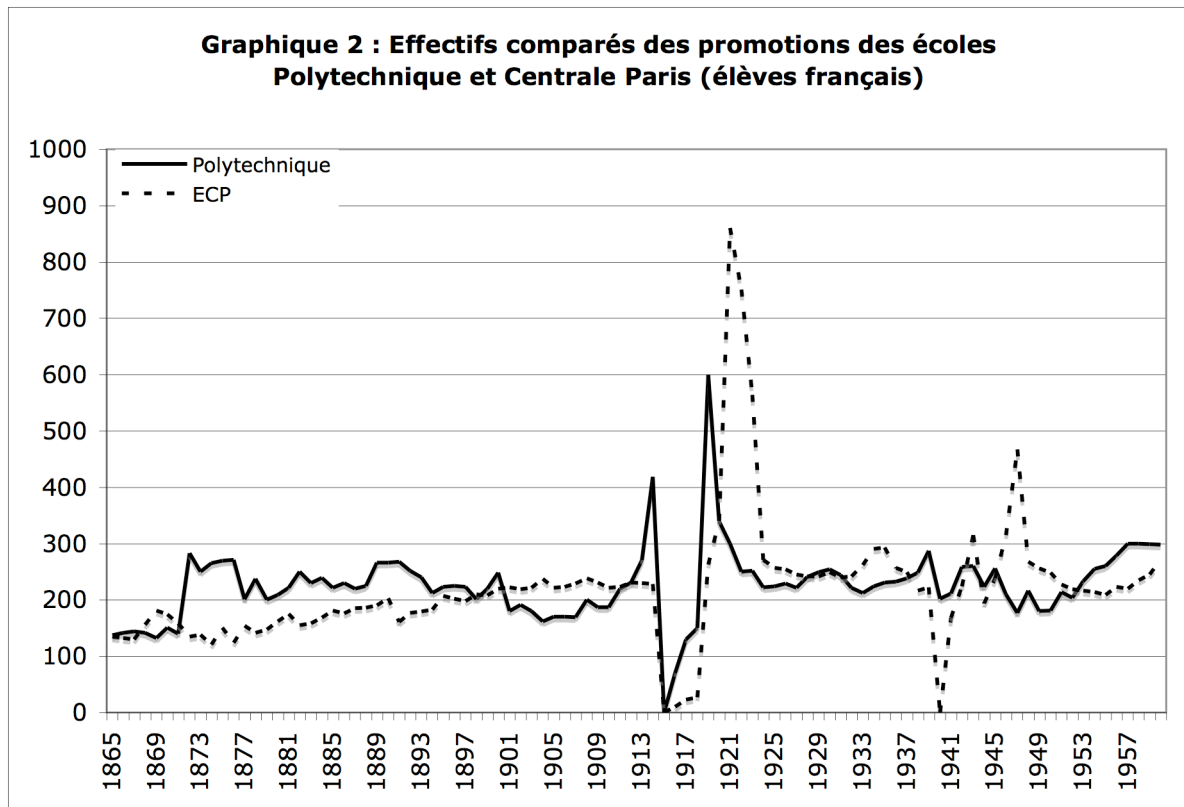
<sup>115</sup> THÉPOT, *op. cit.*, p. 220.

<sup>116</sup> Voir Jean-Louis GREFFE, « L'École des mines de Nancy. I. De l'ingénieur des mines à l'ingénieur généraliste (1919-1956) », *Le Pays lorrain*, n° 3, 2002, p. 193 et suiv.



Les effectifs des autres écoles, Centrale et Polytechnique, sont beaucoup plus importants : les promotions annuelles de diplômés sont de l'ordre de 150 élèves dès la fin des années 1860<sup>117</sup>. Celles de Polytechnique connaissent une forte croissance, qui les porte à plus de 200 voire 250 dès le début de la décennie suivante. Mais Centrale, un temps décrochée, dépasse régulièrement sa concurrente à partir des années 1900, les effectifs polytechniciens retombant même alors à moins de 200. Les deux écoles se stabilisent ensuite, après l'explosion conjoncturelle de l'après-Première Guerre mondiale, autour de 250 dans l'entre-deux-guerres.

<sup>117</sup> Sachant que si l'échec en cours de scolarité est rare à Polytechnique, une proportion importante des centraliens n'obtiennent pas leur diplôme final.



De manière *a priori* surprenante pour ces ingénieurs civils, l'École centrale ne dépasse Polytechnique que chez les héritiers, avec 10 pour 6<sup>118</sup>. Chez les hommes d'entreprise, on ne compte que 14 centraliens pour 18 polytechniciens. Les premiers sont plus nombreux que les seconds que dans la génération la plus ancienne (9 pour 8), un décrochage s'effectuant dans la génération intermédiaire (3 pour 9), les plus jeunes étant peu nombreux d'un côté comme de l'autre avec l'implantation accrue des patrons venus de l'administration. Ajoutée à ceux-ci, la part de Polytechnique devient considérable pour un seul établissement (42 % de l'ensemble des dirigeants, 55 % hors les héritiers). Ce résultat est d'autant plus spectaculaire qu'il s'accroît avec le temps – on arrive à deux tiers pour les non-héritiers nés après 1900 –, alors que la diversification pour ces générations du paysage de l'enseignement supérieur aurait pu renforcer les filières privées sans remettre en cause l'exigence d'une formation de haut niveau.

L'avantage qui existe pour les polytechniciens par rapport aux centraliens, même sans prendre en compte les anciens fonctionnaires, est d'autant plus remarquable qu'une bonne partie des premiers ne font jamais carrière en entreprise. Ce n'était en effet pas la vocation officielle de l'École polytechnique, fondée par l'État en 1794 pour former, après leur passage

ultérieur dans des écoles d'application, des ingénieurs d'État des administrations techniques civiles (Mines, Pont et Chaussées) et militaires (Génie, Artillerie, Génie maritime), que de conduire à des carrières dans l'industrie privée. Ce devait plutôt être le rôle de l'École centrale, présentée par ses fondateurs privés en 1829 comme une « école polytechnique civile » destinée, d'après le premier prospectus de présentation, « spécialement à former des ingénieurs civils, des directeurs d'usines, des chefs de fabrique et de manufactures<sup>119</sup> ». Lorsqu'elle devient école d'État en 1857, elle passe sous la tutelle du ministère du Commerce, Polytechnique restant jusqu'à aujourd'hui sous celle du ministère des Armées.

Ces résultats sont toutefois conformes à ce que suggérait l'historiographie. D'une part, les historiens des deux écoles ont noté que le centralien apparaissait déjà à la veille de 1914 « comme un ingénieur hautement qualifié techniquement, mais absent du pouvoir économique et de la finance industrielle [...] forcé à une certaine spécialisation, [il était victime de la concurrence à la fois des] nombreux autres ingénieurs civils sortis des écoles spécialisées, de même que [des] polytechniciens qui quittent le service de l'État [...] dans les branches concentrées [comme celles que nous étudions, il] se voit de plus en plus cantonné dans les services de la fabrication, à la direction des usines, plutôt que dans les sièges d'entreprise<sup>120</sup> ». À l'inverse, l'historien de Polytechnique Bruno Belhoste relève que si, jusqu'en 1870, « rares étaient les polytechniciens qui réalisent de véritables carrières d'entrepreneurs ou d'ingénieurs civils », leur pénétration de l'industrie se limitant aux établissements d'État et aux compagnies concessionnaires de chemins de fer<sup>121</sup>, l'appareil technocratique qu'ils incarnent étend ensuite, avec leur intégration aux classes dirigeantes, « son emprise sur la gestion des grands appareils industriels<sup>122</sup> ». D'autre part, Maurice Lévy-Leboyer a déjà souligné, sans distinguer entre les filières, dans son étude sur les dirigeants des grandes entreprises industrielles de 1912 à 1973, ce décalage en faveur des polytechniciens, qui représentaient

---

<sup>118</sup> Non compris les 3 héritiers polytechniciens, dont deux gendres, également patrons d'État.

<sup>119</sup> BELHOSTE, *op. cit.*, p. 137. Sur l'École centrale, on manque d'une grande monographie historique, la seule étude scientifique disponible, celle de J.H. WEISS (*op. cit.*), ne couvrant que les premières décennies de l'École, jusqu'en 1850. Un colloque « Les centraliens et l'industrie » a été organisé en octobre 2004, à l'occasion du 175<sup>e</sup> anniversaire de l'école, par la section Centrale Histoire de l'Association des Centraliens, sous la direction scientifique de Dominique Barjot, mais les actes (à paraître aux PUPS) n'ont pas encore été publiés. Les textes déjà disponibles m'ont été aimablement communiqués par Jean-Louis Bordes (Centrale Histoire).

<sup>120</sup> Georges RIBEILL, « Profils des ingénieurs civils au XIX<sup>e</sup> siècle. Le cas des centraux », in André THÉPOT (dir.) *L'Ingénieur dans la société française*, Paris, Éditions ouvrières, 1985, p. 111-125, ici p. 125.

<sup>121</sup> BELHOSTE, *op. cit.*, p. 410-412.

<sup>122</sup> *Ibid.*, p. 419.

48,3 % des titulaires de diplômes du supérieur, contre seulement 16,5 % pour les centraliens et 18,5 % pour l'ensemble des ingénieurs des autres écoles<sup>123</sup>.

Centrale confirme en revanche son statut d'école recrutant plus dans les milieux économiques déjà observé pour la première moitié du XIX<sup>e</sup> siècle dans l'étude de John H. Weiss. L'école est, à côté de l'École des mines de Paris, assez prisée dans la famille de Wendel : après Henri (promotion 1865), père de François, son petit-fils également prénommé Henri l'imite quelque 70 ans plus tard (1936). Il en est de même chez les Peugeot, avec Robert (1895) et son fils Jean-Pierre (1922)<sup>124</sup>. C'est le cas aussi, de manière plus isolée, de descendants de Nervo (Léon 1895), Piaton (René, 1908) ou Darcy (Pierre Masquelier, 1923). Des fils de managers comme Édouard Dreux (1900) ou Henry Mayoussier (1905) se sont ainsi également donné une légitimité pour succéder à leur père dans ses fonctions dirigeantes.

Les polytechniciens ne sont en revanche guère représentés parmi les descendants de grandes familles des affaires, qu'ils soient barrés par l'exigence scolaire ou dissuadés par l'obligation (plus théorique que réelle) du service de l'État. On retrouve plutôt des gendres de patrons propriétaires comme Marcel Paul (X 1900) pour Camille Cavallier – dont le propre fils, Charles, est toutefois également polytechnicien (de la même promotion que son beau-frère...) mais, un temps tombé en disgrâce auprès de son père, il doit se contenter d'un siège d'administrateur non dirigeant – ou René Peschart d'Ambly (X 1906) pour Auguste Pavin de Lafarge, dont la famille est peu titrée scolairement. Le gendre de Henri Germain, Georges Brincard, qui prend la présidence de Châtillon-Commentry, est également un polytechnicien (X 1892). Les de Wendel n'ont pas de polytechnicien parmi leurs descendants, seulement parmi leurs alliés, avec, dès la seconde génération, Théodore de Gargan (X 1808) qui avait épousé la fille aînée du fondateur et pris la direction technique de l'entreprise, et son fils aîné également prénommé Théodore (X 1847), associé gérant en 1871. Également à la troisième génération, une petite-fille du fondateur a épousé un polytechnicien, Georges de Mitry (X 1875), mais ce capitaine d'artillerie disparu prématurément (1901) n'a joué aucun rôle

---

<sup>123</sup> P. 151-152. Les diplômés du supérieur représentent eux-mêmes 87,8 % des dirigeants du corpus, ce qui donne un pourcentage de polytechniciens sur l'ensemble un peu plus faible (42,4 %).

<sup>124</sup> En revanche, l'attribution fréquente de la qualité de centralien au fondateur Armand (1849-1915) est une légende qui pourrait s'expliquer par la francisation du diplôme qu'il aurait obtenu dans une école anglaise à Leeds, qui comporte les mots *arts* et *manufactures* ; il n'a en revanche laissé aucune trace à l'école parisienne ; Jean-Louis LOUBET, « Peugeot et ses centraliens », actes à paraître du colloque *Les Centraliens et l'industrie*, 2004. Pierre CROISSANT souligne cependant, sans savoir quelle école il a fréquenté, qu'Armand a été étudiant à Paris de 1868 à 1871 ; « Quand deux sociétés Peugeot concurrentes construisaient des automobiles (1895-1910) », *Bulletin et mémoires. Société d'émulation de Montbéliard*, n° 129, 2006, p. 236. Le frère de Robert, Pierre, s'est semble-t-il contenté d'une formation secondaire au lycée Saint-Louis à Paris ; notice *Qui êtes-vous ? Annuaire des contemporains*, éd. 1908.

dans la direction de l'entreprise. Chez les Michelin, on ne trouve également qu'un gendre sans fonction dirigeante dans l'entreprise à avoir revêtu la bicorne : le beau-frère d'André et d'Édouard, Maurice Hauvette (X 1874), un ancien colonel d'artillerie, qui siège seulement au conseil de surveillance. Chez les « héritiers indirects » venus d'une autre entreprise, on trouve également deux polytechniciens (Émile Heurteau et Richard Baumgartner), mais les deux sont également héritiers par alliance. Seules les grandes familles de Saint-Gobain, toujours fortement dotées en capital culturel, se distinguent par leur réussite scolaire, avec Victor Reille (X 1871) – dont le père qui l'a précédé au conseil l'était également (X 1836) et Alphonse Gérard (X 1879), petit-fils et arrière-petit-fils de polytechnicien...

Si la formation des polytechniciens est beaucoup plus abstraite, théorique et générale que celle des centraliens, qui ont la possibilité de choisir en troisième année une spécialisation technique parmi une vingtaine d'options, ceux-ci ont eu longtemps une formation moins ouverte aux questions économiques et sociales, ce qui les rendrait moins aptes à s'engager dans des postes à hautes responsabilités dans ces domaines<sup>125</sup>. Et une bonne partie des 24 dirigeants polytechniciens qui n'ont pas fait une carrière administrative ne se sont pas pour autant contentés de leurs deux années d'École : 6 ont suivi une formation complémentaire à l'École des mines de Paris à titre d'ingénieur civil, 8 sont entrés à l'École d'application de l'artillerie et du génie installée à Fontainebleau pour les générations concernées sans poursuivre une carrière militaire, un autre est diplômé de Supélec et un dernier licencié en droit. Parmi les autres, il s'en trouve plusieurs dont la scolarité a été perturbée par la Première Guerre mondiale. En ajoutant leurs deux ou trois années de classes préparatoires, les dirigeants polytechniciens ont donc une longue scolarité derrière eux. Aucun n'a en revanche poursuivi après sa formation une activité de chercheur : on ne relève pas de docteur ès sciences parmi eux<sup>126</sup>.

De manière générale, le modèle polytechnicien s'est donc largement imposé dans les directions des grandes entreprises industrielles. D'une part, l'accent est d'abord mis sur la formation généraliste ; il n'est pas nécessaire d'être un spécialiste de la branche pour diriger une entreprise, même si, comme nous le reverrons au chapitre suivant, il existe une relation entre école d'application et secteur d'activité. D'autre part, à l'image de ce qui se passe dans les grands corps de l'État, la promotion par le rang est pratiquement exclue, tout est largement joué dès le plus jeune âge selon la réussite ou non au concours de l'École. Les ingénieurs

---

<sup>125</sup> RIBEILL, art. cit., p. 124.

<sup>126</sup> On trouve seulement deux docteurs en droit parmi des polytechniciens ayant d'abord servi l'État (Louis Marlio et Régis Payan).

civils se retrouvent au second rang, avec un net avantage pour les formations généralistes (Centrale, Mines) par rapport aux écoles spécialisées. Le résultat est une extraordinaire présélection au sein d'une classe d'âge réduisant l'essentiel du vivier potentiel à quelques centaines d'élèves par an, de manière immuable au fil des décennies, alors que l'enseignement supérieur se développe, en termes d'institutions si ce n'est d'effectifs, considérablement. Et cette sélection se fait à l'entrée par le biais d'un concours scolaire. Ce n'est pas l'aptitude à la recherche, selon le modèle universitaire, qui définit l'excellence : les grandes écoles françaises n'ont jusqu'aux années 1960 pas cherché à obtenir le droit de délivrer des doctorats<sup>127</sup>, à la différence des écoles supérieures techniques (*technische Hochschulen*) puis des écoles supérieures de commerce allemandes (*Handelshochschulen*) qui l'ont arraché de haute lutte dans les années respectivement 1890 et 1920.

### **L'extraordinaire prédominance polytechnicienne dans la grande industrie**<sup>128</sup>

La spectaculaire prépondérance historique des polytechniciens mérite un examen approfondi. Entre les anciens serviteurs de l'État, les hommes d'entreprise et les héritiers, ils sont donc 80 à avoir occupé dans la période étudiée les quelque 194 fonctions dirigeantes intégrées dans le corpus. Une telle concentration au profit d'un seul établissement de formation est exceptionnelle parmi les grands pays d'Europe occidentale au moins. Cela ne veut bien sûr pas dire que tous les polytechniciens deviennent dirigeants de grandes entreprises, tant s'en faut. Dans les promotions concernées, entre 1862 et 1943, on recense 17 984 diplômés français de Polytechnique ; ce sont donc à peine 1 % d'entre eux qui sont devenus dirigeants des entreprises étudiées... Mais, d'une part, tous les polytechniciens (cf. chapitre V) ne font pas carrière en entreprise, même s'ils sont de plus en plus nombreux, passant de 1 900 en 1905 à 3 900 à la fin des années 1920<sup>129</sup>. D'autre part, le corpus retenu est loin de rassembler l'ensemble des fonctions dirigeantes en entreprise, en raison d'une limitation à la seule présidence ou direction générale *stricto sensu*, aux plus grandes entreprises et à l'industrie. Par rapport à la population réduite concernée, il était difficile d'imaginer un résultat supérieur. Pour certaines promotions centrales par rapport à la période,

---

<sup>127</sup> Patrick FRIDENSON, « France : The relatively slow development of big business in the twentieth century », in Alfred D. CHANDLER, Franco AMATORI, Takashi HIKINO (dir.), *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge, Cambridge University Press, 1997, p. 207-245, ici p. 219.

<sup>128</sup> NB : dans tous les développements qui suivent dans ce chapitre concernant les polytechniciens, seule la qualité d'ancien élève de l'École polytechnique en général est prise en compte, quel que soit l'éventuel corps de sortie ultérieur, l'étude de cette dernière variable étant réservée au chapitre suivant. Le corps d'appartenance n'est donc pas mentionné pour chaque polytechnicien évoqué.



on retrouve 4 (1905, 1914) et même 7 (1900) anciens élèves, soit un maximum de 2,8 % d'entre eux pour cette dernière année<sup>130</sup>. En termes de réseaux, si les polytechniciens sont trop nombreux pour se connaître tous personnellement, leur formation commune autorise, quelle que soit la promotion d'appartenance, une familiarité particulière entre eux. Et ceux qui relèvent d'une même promotion ou de promotions voisines se sont au moins côtoyés. Dès l'âge d'une vingtaine d'années, ces futurs dirigeants ont été amenés à fréquenter ceux qui deviendront leurs pairs.

### *Une réussite inégale dans les entreprises étudiées*

Quelles sont les entreprises concernées, toutes filières confondues ? Seules deux n'ont aucun dirigeant polytechnicien ; ce sont celles qui sont le contrôle familial le plus exclusif tout au long de la période (Michelin et de Wendel). Peugeot n'en a qu'un seul, qui n'a d'ailleurs pas fait carrière dans l'industrie : le général Frédéric Georges Herr (1855-1932), gendre d'une branche non actionnaire, a rejoint l'entreprise en 1922-1923 après la fin de sa carrière militaire comme simple administrateur, avant de devenir président en 1927. Les Aciéries de Longwy (devenues Lorraine-Escaut), également largement sous contrôle des familles Raty et Labbé, n'ont eu également qu'un polytechnicien, Marcel Champin, président extérieur – il cumule de nombreuses autres fonctions industrielles et financières, dans l'orbite du groupe Mirabaud au départ (cf. chapitre III) – entre 1935 et 1940. Si les autres entreprises ont toutes eu des managers polytechniciens, c'est dans une proportion très variable. La plus fermée est la CFM, avec un seul, et encore dans une position seconde d'administrateur d'abord extérieur, devenu directeur technique en 1916 et administrateur délégué en 1936 (Émile Demenge). Les autres entreprises en ont entre 3 et 7 en tout. Si l'on regarde les seuls managers « numéros un » (président délégué ou PDG, à défaut « principal » administrateur délégué ou directeur général), les polytechniciens détiennent un monopole dans 4 entreprises au cours de la période étudiée : Châtillon-Commentry (5 titulaires), Kuhlmann (4), Denain-Anzin (2), Marine (2). Ils sont dominants à l'Alsacienne (3 de 1932 à 1972), chez AC/AFC/Pechiney (3 de 1917 à 1968), chez TLH (2 de 1932 à 1962), chez Ugine (3 de 1930 à 1964), etc. Ils sont à peine moins présents à la CGE (un entre 1929 à 1955, un autre à partir de 1963), chez Rhône-Poulenc (un de 1909 à 1917, un de 1947 à 1963) et chez Lafarge (1 de

---

<sup>129</sup> Maurice LÉVY-LEBOYER, « La science mène-t-elle à l'action ? Les polytechniciens dans l'entreprise », in Jacques LESOURNE (dir.), *Les Polytechniciens dans le siècle. 1894-1994*, Paris, Dunod, 1994, p. 149.

<sup>130</sup> Avec une promotion de 248 élèves français.

1924 à 1946). Ils sont seulement absents à Longwy, à la CFM et à Saint-Gobain<sup>131</sup>. Dans ces dernières entreprises, on peut d'ailleurs repérer l'existence exceptionnelle d'une filière concurrente d'ingénieurs civils. Chez Longwy/Lorraine-Escaut, après l'exception de l'autodidacte A. Dreux à la seule éducation primaire, se succèdent Eugène Roy (Mines de Saint-Étienne), Pierre Epron (Centrale) et Jean-Paul Tannery (Mines de Paris). Dans les deux autres, on a un monopole des centraliens, avec Georges Vésier et Georges Desbrière à la CFM et Lucien Delloye, Eugène Gentil et René Grandgeorge à la direction générale des glacières de Saint-Gobain, sous réserve de l'intérim d'E. Gentil assuré par le juriste Tony Perrin pendant la guerre.

Au regard du corpus étudié, la thèse soutenue par M. Lévy-Leboyer d'une « éclipse » des polytechniciens parmi les dirigeants d'entreprises industrielles dans l'après-Seconde Guerre mondiale, qui serait moins liée à une concurrence des autres grandes écoles comme Centrale – également en déclin – qu'à « la nécessité de trouver de véritables gérants professionnels, au fait de la législation fiscale et sociale, capables de s'adapter à des tâches de coordination fiscale et sociale [qui aurait amené les entreprises] à recruter plus que par le passé dans les facultés de droit, les écoles commerciales ou même dans les écoles d'ingénieurs spécialisés<sup>132</sup> » n'apparaît pas confirmée. Les polytechniciens renforcent plutôt pendant cette période leur emprise sur les directions générales, avec le retrait des héritiers ou des premières générations de managers au recrutement moins élitiste. On retrouve là probablement un effet des biais déjà signalés de l'étude de Lévy-Leboyer avec à la fois l'absence de distinctions entre héritiers et managers et l'intégration dans le corpus de l'ensemble des administrateurs, dirigeants ou non. La baisse – plus modeste d'ailleurs d'après ses propres chiffres<sup>133</sup> qu'il ne le suggère dans son commentaire – de la part des polytechniciens (de 37,2 % en 1939 à 30,9 % en 1959, puis 28,3 % en 1973, avant de remonter à 38,0 % en 1978) doit probablement s'expliquer par l'entrée croissante, à la fin des années 1960, parmi les membres extérieurs des conseils d'administration de financiers, banquiers en particulier (cf. chapitre III), dont le profil de formation est différent (cf. *infra*). Même si leur présence n'est pas neutre au regard de la stratégie des entreprises, elle n'affecte

---

<sup>131</sup> Du moins si l'on considère que le directeur général des glacières est, dans la mesure où il s'agit de l'activité historiquement dominante, le principal manager avant l'instauration d'une direction générale unique en 1952.

<sup>132</sup> LÉVY-LEBOYER, « Le Patronat... », art. cit., p. 157.

<sup>133</sup> Qu'il faut d'ailleurs curieusement aller chercher dans un autre article (« La science mène-t-elle à l'action ?... », art. cit., tableau p. 142), l'article de 1979 ne fournissant pas de résultats pour l'ensemble des polytechniciens, mais pour les seuls « bottiers », les autres étant mélangés à l'ensemble des ingénieurs (art. cit., p. 152).

pas le recrutement de leurs directions générales. Ce n'est qu'au-delà du cadre chronologique de l'étude menée ici que de nouveaux profils, de HEC et/ou d'énarques, y apparaissent.

*Implantation d'ensemble et réussite comparées des polytechniciens selon les entreprises*

Ce succès large mais inégal des polytechniciens à l'accès à la direction générale amène à s'interroger sur le nombre de ceux recrutés au départ par l'entreprise. Quelle est leur probabilité d'accès au sommet ? La répartition par entreprises des anciens élèves dans les annuaires a été relevée pour les éditions 1930, 1940, 1950 et 1965<sup>134</sup>.

---

<sup>134</sup> La source n'est pas complète. D'une part, certaines entreprises ne sont pas, dans les premières éditions utilisées, répertoriées de manière distincte dans la répartition par branches d'activités des anciens élèves : c'est le cas de CFM, Ugine et Michelin en 1930, et de Nord-Est, Longwy et Rhône-Poulenc en 1930 et 1940, alors que plusieurs d'entre elles sont connues pour avoir au moins des dirigeants polytechniciens. D'autre part, les filiales ne sont pas nécessairement intégrées, notamment dans les groupes très éclatés comme Schneider ou de Wendel.

Tableau IV-7 : Polytechniciens relevés dans les rubriques par professions d'éditions successives des annuaires d'anciens élèves (dont ayant accédé à la direction générale)

Entreprises	1930	1940	1950	1965
AFC/Pechiney	15 (4)	15 (3)	26 (3)	31 <sup>135</sup> (2)
Alsacienne	3 (1)	2 (1)	6 (1)	19 (2)
CFM	n.i.	1 (1)	1 (0)	
CGE	7 (1)	10 (2)	16 (1)	77 <sup>136</sup> (3)
Châtillon-Commentry	14 (3)	14 (3)	12 (2)	12 (2)
Denain-Anzin / 1948 Usinor	8 (3)	3 (2)	9 (3)	19 (4)
Kuhlmann	14 (1)	16 (1)	27 (2)	20 (2)
Lafarge	5 (1)	4 (1)	7 (1)	10 (0)
Longwy / 1953 Lorraine-Escaut	n.i.	n.i.	3 (0)	7 (1)
Marine	16 (3)	19 (3)	20 (3)	26 (3)
Michelin	n.i.	6 (0)	10 (0)	11 (0)
Nord-Est	n.i.	n.i.		
Peugeot	2 (0)	1 (0)	3 (0)	8 (1)
Pont-à-Mousson	10 (2)	10 (2)	13 (2)	12 (1)
Rhône-Poulenc	n.i.	n.i.	11 (2)	16 (1)
Saint-Gobain	17 (2)	18 (1)	37 (1)	37 <sup>137</sup> (0)
Schneider <sup>138</sup>	30 (1)	22 (1)	21 (1)	34 (3)
Thomson-Houston	11 <sup>139</sup> (1)	8 (0)	12 (1)	60 (2)
TLH / 1962 Tréfinmétaux	4 (0)	9 (3)	16 (3)	15 (2)
Ugine	n.i.	10 (3)	21 (2)	24 (0)
De Wendel <sup>140</sup>	3 (0)	4 (0)	10 (0)	14 (1)
Total	159 (22)	172 (27)	281 (28)	452 (29)

Les effectifs apparaissent très variables, selon les entreprises et dans le temps, avec une tendance générale à la hausse dans les années 1930<sup>141</sup>, fortement accélérée ensuite.

<sup>135</sup> Dont ceux relevant de la nouvelle société chimique commune avec Saint-Gobain formée en 1959, Pechiney-Saint-Gobain, qui sont connus comme issus de Pechiney.

<sup>136</sup> Avec l'ensemble des filiales.

<sup>137</sup> Dont ceux relevant de la nouvelle société chimique commune avec Pechiney formée en 1959, Pechiney-Saint-Gobain, qui sont connus comme issus de Saint-Gobain.

<sup>138</sup> Seulement entreprise Schneider et filiale Forges et ateliers du Creusot à partir de 1950 ; hors autres filiales (notamment la Société métallurgique de Knutange et la Société métallurgique de Normandie) et autres participations.

<sup>139</sup> Hors polytechniciens (6) connus pour avoir rejoint l'Alstom, société commune formée en 1928 avec l'Alsacienne, toujours répertoriés chez Thomson dans l'édition 1930 de l'annuaire.

<sup>140</sup> Entreprise sidérurgique seulement, hors filiales et participations dans d'autres secteurs.

Schneider, sans que ses filiales ou participations soient même intégrées, arrive largement en tête au départ, suivie à distance de Marine, AFC, Saint-Gobain ou Kuhlmann. La logique de branches n'explique pas tout : le groupe sidérurgique de Wendel en compte peu dans ses rangs en 1930 et 1940, de même que Longwy (même pas répertoriée en 1930 et 1940) et, à un degré moindre, Denain-Anzin. Dans la métallurgie, les polytechniciens sont assez bien représentés à AFC/Pechiney, à Ugine et aux TLH, pratiquement pas en revanche à la CFM. Dans la construction électrique, leur représentation est longtemps modeste, avant d'exploser dans les années 1960 à la Thomson et à la CGE à des niveaux très élevés qui ne peuvent s'expliquer par la seule meilleure prise en compte de l'ensemble de leurs filiales. La chimie est mieux représentée dans sa composante minérale qu'organique. Les polytechniciens ne semblent longtemps pas très nombreux à Rhône-Poulenc, n'étant même pas répertoriés de manière distincte en 1930 et 1940. Chez Kuhlmann, ils sont presque tous dans la branche minérale dirigée par Raymond Berr (X 1907), deux seulement sur les 16 recensés en 1940 relevant de la branche colorants un temps autonomisée en 1942 dans le cadre de la société franco-allemande Francolor. En 1950, ils ne sont toujours que 5 sur 27 à relever de la nouvelle filiale Compagnie française des matières colorantes, à côté des chimistes formés à l'école mulhousienne (cf. *infra*). Chez Saint-Gobain, respectivement aucun et deux seulement parmi ceux recensés en 1930 et 1940 relèvent de la branche verrière traditionnellement dirigée par des centraliens, la plupart des autres appartenant à la branche chimique (minérale), dont 5 dirigeants sur 6<sup>142</sup> au cours de la période sont justement des polytechniciens, deux étant par ailleurs responsables administratifs centraux (secrétaires généraux) et deux autres engagés dans la filiale papetière (Cellulose du Pin). On a bien, dans cette entreprise, deux filières distinctes : les centraliens aux commandes des glacières, les polytechniciens aux commandes des industries chimiques. On comprend mieux la gestion très séparée de ces deux branches, associées seulement au sein du conseil d'administration, et le temps mis à créer une direction générale unique (1952) ; le choix du centralien et directeur général des glacières René Grandgeorge pour occuper ce poste revient à donner l'ascendant à une branche sur l'autre, ascendant confirmé quelques années plus tard (1959) par la filialisation de la chimie par association avec Pechiney.

---

<sup>141</sup> On peut y voir là un effet, plus modeste qu'il ne le suggère d'ailleurs, du reflux des démissions de polytechniciens signalé par M. Lévy-Leboyer, à la fois du fait de la crise qui limite l'attraction par les entreprises et de la réglementation de l'École qui, en rendant les études gratuites en 1930, oblige les élèves à rembourser les frais de scolarité s'ils ne servent pas l'État pendant dix ans ; « La science mène-t-elle à l'action ?... », art. cit., p. 152-153.

Les polytechniciens sont globalement longtemps plus présents dans l'industrie des matières premières que dans l'industrie de transformation ou de consommation. Globalement, leur implantation quantitative s'accroît fortement dans toutes les entreprises au cours de la période étudiée, mais, outre un meilleur répertoire des carrières des annuaires, cela reflète une tendance générale au déclin des carrières militaires au profit des carrières civiles seulement freinée par la crise des années 1930<sup>143</sup>.

Une présence plus faible dans les entreprises familiales qu'ils ne dirigent pas

Même si elles n'échappent pas à la tendance générale à la hausse, les polytechniciens sont moins présents dans les entreprises longtemps sous contrôle (de Wendel, Michelin, Peugeot) ou influence (Longwy, Lafarge) familial, sans que l'on sache si ce sont les familles qui sont réticentes à en embaucher, craignant leurs ambitions, ou les polytechniciens qui hésitent à s'y engager parce que leurs perspectives de carrière sont plus limitées. Le contraste est ainsi fort entre de Wendel et Longwy, d'une part, et les autres entreprises de la sidérurgie, d'autre part. Dans le premier groupe, leur arrivée semble tardive : le plus âgé recensé en 1930 appartient seulement à la promotion 1914 et n'a pas d'autre titre connu que celui d'ingénieur. Le troisième (X 1919 normale) accède toutefois à la direction des mines et forges de Joeuf puis de Moyeuve. Ce n'est qu'à partir des années 1950, alors que le contrôle familial devient moins exclusif, que certains obtiennent des fonctions de direction à Paris. À Longwy, les trois polytechniciens présents en 1940 plafonnent aux postes de directeur des Ateliers de Bordeaux, d'ingénieur-chef à l'usine de Mont-Saint-Martin et de directeur de l'usine de Longwy. Ils sont un peu plus nombreux à Pont-à-Mousson, mais les familles propriétaires ont d'autant moins de raisons de leur être hostiles qu'elles en comptent elles-mêmes en leur sein, avec les gendres Marcel Paul (X 1900) et Bernard Gardair (X 1924) ; par ailleurs, deux autres, les frères jumeaux Grandpierre (X 1912), André (qui devient PDG) et René (sous-directeur du service central des usines avant d'aller prendre la direction générale de l'entreprise associée Aciéries de Micheville), leur sont très proches en tant que fils d'un directeur commercial marginalement associé au capital. Schneider fait exception comme entreprise familiale avec un fort contingent de polytechniciens, mais la famille fondatrice, en se réservant les seuls postes de gérants de la société en commandite, leur laisse d'importantes fonctions de

---

<sup>142</sup> Directeurs généraux industriels jusqu'en 1935, avec la séparation des activités commerciales, directeurs généraux tout court ensuite.

direction. Dans une autre branche, chez Michelin, les polytechniciens sont plutôt nombreux eu égard à leur réussite apparemment médiocre : parmi les 17 recensés entre 1930 et 1965, aucun n'est connu pour avoir eu d'autre titre que celui d'ingénieur<sup>144</sup>. Chez Peugeot, le bilan est également assez modeste, même si le seul polytechnicien présent dans les années 1930-1940, René Bosc (X 1922), a connu une certaine réussite en occupant très jeune la fonction *a priori* inattendue pour un ingénieur de directeur administratif. Plus tardivement, Philippe Daeschner (X 1919 normale) a été directeur central du personnel en 1960 et son cadet Francis Rougé (X 1941), nommé directeur général adjoint en 1966, aurait été, sans son décès prématuré en 1976, le successeur l'année suivante du président du directoire F. Gautier. Un autre polytechnicien recruté depuis peu dans la haute fonction publique, Jean-Paul Parayre, a pris la place<sup>145</sup>.

Il existe bien un lien entre fréquence des polytechniciens à la direction générale et effectif total : ils sont très peu implantés là où la direction générale leur est fermée, le meilleur exemple étant la CFM où ils sont, jusqu'à la fusion en 1962 avec les TLH, spectaculairement absents – le seul à y figurer en 1940 y étant d'ailleurs un administrateur délégué déjà évoqué, É. Demenge, « numéro deux » à côté du président délégué Vésier. Un second, beaucoup plus jeune (promotion 1942), s'y aventure ensuite, mais il n'exerce pas de fonction dirigeante.

#### Forte implantation dans les entreprises qu'ils dirigent

Les polytechniciens sont en revanche plus présents là où ils monopolisent l'essentiel des postes dirigeants, sans pour autant être si nombreux. Ils connaissent dans ces entreprises une probabilité de réussite très forte par rapport à l'ensemble des ingénieurs employés dans des entreprises de cette taille. Chez Denain-Anzin, parmi les 8 recensés en 1930 ou 1940, on ne compte rien moins que deux administrateurs délégués (Léopold Pralon, Henry Nanteuil de la Norville), un directeur général (René Damien), un directeur général des usines de Denain, un « chef des travaux du domaine de la société » et « un ingénieur adjoint à la direction ». Plus nettement encore, à Châtillon-Commentry, parmi les 14 recensés en 1930, trois (Jacques Taffanel, Jean Dupuis, Léon Bureau) accèdent à la direction générale, cinq deviennent

---

<sup>143</sup> Vincent GUIGUENO, « Une figure contestée : l'officier-ingénieur (1920-1943) », in Bruno BELHOSTE, Amy DAHAN-DALMEDICO, Antoine PICON (dir.), *La Formation polytechnicienne 1794-1894*, Paris, Dunod, 1994, p. 397-415.

<sup>144</sup> Sous réserve que cela s'explique par le fait qu'il y ait chez les « hommes en gris » de Michelin relativement peu de titres de responsabilité attribués, voir André GUESLIN, « Le système social Michelin (1889-1940) in *idem* (dir.), *Les Hommes du pneu : les ouvriers Michelin à Clermont-Ferrand de 1940 à 1980*, Paris, Les Éditions de L'Atelier/Éditions ouvrières, 1999, p. 73-154.

<sup>145</sup> LOUBET, *op. cit.*, p. 530.

directeurs ou sous-directeurs d'unités régionales (établissements du Centre ou du Nord, usines de Commentry ou de Neuves-Maisons), un est ingénieur en chef des services techniques, un autre chef du service de l'exploitation technique. Seuls quatre, dont l'un qui rejoint rapidement le groupe Marine pour y prendre rapidement des fonctions de direction d'usine, seraient restés simples ingénieurs. Chez Marine justement, la réussite apparaît justement un peu plus faible : parmi les 16 de 1930, on ne relève guère, outre le président délégué Théodore Laurent et le directeur général Léon Daum, qu'un ingénieur en chef à Paris et un ingénieur principal à Saint-Chamond.

Dans la métallurgie non ferreuse, à l'exception spectaculaire près de leur exclusion de la CFM dominée par les centraliens, les polytechniciens connaissent également une belle réussite. Aux TLH, parmi les 9 recensés en 1940, on compte, outre les trois PDG successifs (Jean Maroger, Louis Jaudeau et Joseph Desbordes), un secrétaire général, un directeur à Paris, un directeur technique central, un directeur technique du département métallurgie et un directeur des usines du Havre. Chez AFC/Pechiney, parmi les 15 de 1930, on trouve, outre les quatre administrateurs délégués (Jacques Level, Louis Marlio) et futurs directeurs généraux (Raoul de Vitry, Jean Matter), un inspecteur général, trois futurs directeurs centraux et un directeur de l'importante usine d'aluminium de Saint-Jean-de-Maurienne. D'après les indications fournies par Ludovic Cailluet dans sa thèse, il y aurait rien moins que 15 polytechniciens parmi les 22 détenteurs du titre de « directeurs de la Compagnie » entre 1950 et 1971, contre 2 centraliens seulement, les autres ayant des formations juridico-administratives (faculté de droit/Sciences Po)<sup>146</sup>. Chez Ugine, la réussite des polytechniciens est maximale : parmi les 10 de 1940, on relève, outre les trois PDG successifs (Georges-Jean Painvin, Henri Mathieu et René Perrin), quatre directeurs d'usine (Ugine, Chambéry, Bourg-en-Bresse et Les Clavaux puis Venthon), un directeur du service recherche, un directeur du département des poudres métalliques et un « attaché à la direction générale ». La probabilité qu'un polytechnicien accède, si ce n'est à des fonctions de direction générale, du moins à des fonctions de commandement est donc très forte, au point qu'on peut même considérer qu'ils sont recrutés, sauf accident, à cette fin.

Ce n'est qu'à la fin de la période étudiée, en particulier dans les groupes où l'effectif polytechnicien atteint des sommets spectaculaires (CGE, Thomson), qu'émerge, de manière plus fréquente, un nouveau profil de polytechnicien, tous ne pouvant à l'évidence prétendre à

---

<sup>146</sup> Ludovic CAILLUET, *Stratégies, structures d'organisation et pratiques de gestion de Pechiney des années 1880 à 1971*, thèse de doctorat d'histoire contemporaine, université Lumière Lyon 2, 1995, 3 vol., p. 564-565.



des fonctions d'encadrement supérieur : celui du spécialiste investi dans la recherche ou le développement d'un produit spécifique. À la CGE, ils sont ainsi 9 en 1965 à travailler au centre de recherche de Marcoussis. La probabilité beaucoup plus faible d'accès à la direction générale ne correspond pas à une possible déception dans la mesure où elle n'était à l'évidence pas programmée. Les carrières en entreprise devenant, avec la marginalisation des débouchés militaires, la norme pour les polytechniciens, la filière dirigeante se concentre beaucoup plus dans la période récente sur les seuls membres des grands corps (cf. chapitre suivant).

### **Implantation et réussite comparées des autres grandes écoles d'ingénieurs**

#### *Forte implantation et position seconde des centraliens*

Un relevé effectué à des dates voisines, en fonction des annuaires disponibles (1927, 1937, 1947 et 1960), des centraliens mentionnés dans les « listes par professions » comme en poste dans les entreprises étudiées donne des résultats globaux étonnamment proches de ceux des polytechniciens à la première date, la croissance intervenant ensuite dès 1937, et le fait qu'elle ne se prolonge pas en 1947 pouvant s'expliquer par des lacunes plus nombreuses à cette date. En revanche, en 1960, on observe plus qu'un doublement qui ne doit pas s'expliquer seulement par un meilleur relevé. S'il y a des centraliens dans toutes les entreprises, les effectifs sont également très variables entre elles. Ils sont plutôt faibles, au moins au début, dans des entreprises encore familiales, au moins à l'époque, comme de Wendel et Lafarge, également pauvres en polytechniciens. Ils sont assez élevés dans des entreprises également bien pourvues en polytechniciens, comme Schneider, Kuhlmann ou Marine. Dans quelques cas, comme les TLH, Pont-à-Mousson et surtout Châtillon-Commentry, la présence des polytechniciens semble se faire aux dépens des centraliens. Dans d'autres, ces derniers sont en revanche bien mieux implantés. C'est le cas à Longwy, exception marquante dans la prédominance des polytechniciens aux commandes des groupes sidérurgiques, à l'Alsacienne, chez Peugeot et surtout à la CFM, où les polytechniciens sont spectaculairement absents. Chez Saint-Gobain, la présence des deux groupes cache un déséquilibre entre les deux grandes branches : si les polytechniciens sont implantés surtout dans les produits chimiques, les centraliens sont surtout, comme nous l'avons vu pour les dirigeants, dans les glacières (28 contre 9 en 1927 et 35 contre 15 en 1937), l'effectif extraordinairement élevé (175) atteint en 1960 s'expliquant toutefois aussi par une

implantation entre-temps fortement accrue dans les produits chimiques (99 contre 74)<sup>147</sup>.

Tableau IV-8 : Centraliens relevés dans les rubriques par professions d'éditions successives des annuaires d'anciens élèves (dont ayant accédé à la direction générale)

Entreprises <sup>148</sup>	1927	1937	1947	1960
AFC/Pechiney	4 (0)	11 (0)	9 (0)	n.i.
Alsacienne	14 <sup>149</sup> (1)	16 (1)	21 (0)	26 (0)
CFM	9 (1)	19 (3)	36 (2)	29 (2)
CGE	11 (0)	19 (0)	n.i.	n.i.
Châtillon-Commentry	1 (0)	4 (0)	n.i.	n.i.
Denain-Anzin / 1948 Usinor	12 (0)	13 (0)	13 (0)	26 (0)
Kuhlmann	11 (0)	14 (0)	13 (0)	40 (0)
Lafarge	2 (0)	2 (0)	n.i.	14 (0)
Longwy / 1953 Lorraine-Escaut	8 (0)	15 (1)	20 (1)	58 (1)
Marine	9 (0)	15 (0)	21 (0)	16 (0)
Michelin	12 (0)	8 (0)	n.i.	n.i.
Nord-Est	5 (1)	3 (0)	n.i.	
Peugeot	11 (3)	24 (2)	28 (1)	52 (1)
Pont-à-Mousson	2 (0)	4 (0)	8 (0)	7 (0)
Rhône-Poulenc	3 (0)	6 (0)	17 (0)	34 (0)
Saint-Gobain	37 (3)	50 (2)	34 <sup>150</sup> (1)	175 (0)
Schneider	20 (0)	22 (0)	30 (0)	26 (0)
Thomson-Houston	9 <sup>151</sup> (0)	1 (0)	10 (0)	24 (0)
TLH / 1962 Tréfinmétaux	1 (0)	8 (0)	10 (0)	22 (0)
Ugine	5 (0)	14 (0)	n.i.	67 (0)
De Wendel	6 (0)	12 (0)	10 (0)	15 (0)
Ensemble	192 (9)	280 (9)	280 (5)	631 (4)

<sup>147</sup> Le texte de la communication de Jean-Pierre Daviet « Les Centraliens chez Saint-Gobain » présentée au colloque de 2004 organisé par Centrale Histoire (voir référence *supra*) n'est malheureusement pas disponible pour l'instant.

<sup>148</sup> Avec les mêmes restrictions d'étendue que pour les polytechniciens, voir notes du tableau *supra*.

<sup>149</sup> Avant cession à Alstom de la construction électrique.

<sup>150</sup> Glaceries seulement.

<sup>151</sup> Avant cession à Alstom de la construction électrique.

### Une réussite alternative à une faible implantation polytechnicienne

Globalement, là où les centraliens s'imposent un peu plus souvent, même si cela reste avec une réussite modeste, c'est plutôt là où la concurrence des polytechniciens est faible. C'est particulièrement net à la CFM où, outre les postes de direction générale déjà relevés, ils accaparent l'essentiel des fonctions d'encadrement, rares étant ceux qui restent dans de simples postes d'ingénieurs<sup>152</sup>. On recense ainsi un directeur général adjoint (promotion 1923a), un directeur technique (1910), un ingénieur en chef (1904), un inspecteur des fabrications (1914), un chef du service scientifique (1928), une bonne dizaine de directeurs d'usine et même, au-delà des fonctions techniques, deux chefs du service commercial et deux chefs du service du personnel. L'entreprise est contrôlée par les centraliens à un degré d'ampleur et d'exclusivité jamais atteint ailleurs même par les polytechniciens. On peut faire l'hypothèse que le décalage avec les TLH, plutôt dominées par les polytechniciens et où les centraliens ne pouvaient guère prétendre aller au-delà du rang de chef de service, ait posé des problèmes lors de la fusion en 1962, et contribué à son échec, marqué par l'absorption par Pechiney en 1967.

Aux glacières de Saint-Gobain, on relève, outre les directeurs généraux, trois directeurs généraux adjoints de la branche (promotions 1887, 1913 et 1922a), deux directeurs du service technique (1890 et 1908), deux ingénieurs principaux à la direction générale (1899 et 1906) et de nombreux directeurs d'usine ou de filiales verrières. Au moins jusqu'aux promotions des années 1920, rares sont ceux qui semblent finir leur carrière comme simples ingénieurs, l'explosion ultérieure des effectifs devant rendre plus faible la probabilité d'accès aux fonctions d'encadrement supérieur. En revanche, ceux qui ont fait carrière dans les produits chimiques ne pouvaient pas espérer mieux qu'un poste de directeur d'usine, les fonctions d'encadrement central leur étant fermées.

À l'Alsacienne, outre le président et ancien « directeur général » de l'usine de Mulhouse Émile Dollfus (promotion 1885), on peut aussi relever quelques belles carrières centraliennes, comme celle de trois « directeurs généraux » successifs de l'usine de Belfort (1904, 1906 et 1914) ou d'un directeur général de Mulhouse qui n'est autre que le fils d'Émile Dollfus (1921b), mais les polytechniciens prédominent à la véritable direction générale installée à Paris.

Chez Peugeot, les centraliens sont plus nombreux que les polytechniciens, confirmant leur bonne implantation ancienne dans l'automobile, mais en dehors des héritiers Robert

---

<sup>152</sup> La place exceptionnelle des centraliens à la CFM n'a pas été étudiée au colloque de 2004.

(promotion 1895, président en 1932), son fils Jean-Pierre Peugeot (1922a, administrateur délégué puis PDG en 1941) et un descendant d'une autre grande famille protestante de la région apparentée aux Peugeot, l'administrateur délégué Isaac Koechlin (1890), ils n'y connaissent qu'une réussite relative. Les managers directeurs généraux n'en sont pas, mais on relève un certain nombre de belles carrières : plusieurs directeurs d'usine – dont celui de l'usine d'emboutissage de Sochaux mort en déportation, Auguste Bonal (1922b), qui a laissé son nom au stade de Sochaux –, un chef du bureau d'études (1913), un directeur du service des pièces détachées (1920), un secrétaire général (1922a), un directeur des carrosseries (1923a), un directeur du service des équipements industriels (1924), un directeur des études et recherches (1934), etc. Le chef du bureau d'études précité, Louis Dufresne, a assuré la conception de nombreux modèles de Peugeot, de la 301 à la 404<sup>153</sup>. Son collègue Guy de Sèze, de la même promotion, était, lui, un spécialiste des problèmes de tenue de route, qui a développé les roues avant indépendantes et les amortisseurs hydrauliques. Leurs ambitions semblent donc se limiter à un rôle de techniciens de premier plan.

Chez Michelin, les centraliens sont confrontés aux mêmes obstacles que les polytechniciens : les fonctions dirigeantes restent réservées aux héritiers, ceux qui y font carrière n'ont pas d'autres titres connus que celui d'ingénieur. Et parmi les héritiers, les centraliens n'ont pas joué un rôle de premier plan, qu'il s'agisse d'André Michelin (promotion 1877, qui se contente depuis le bureau parisien de s'occuper de la branche guides touristiques en laissant l'ascendant à son frère cadet Édouard, cf. chapitre II), de Guillaume-Édouard-Adolphe Daubrée (1888, directeur des usines de Turin et membre du conseil de surveillance), de Pierre Bourdon (ECP 1909, gendre d'Édouard, responsable des bureaux parisiens à la suite de son oncle puis directeur des essais<sup>154</sup>), ou, plus récemment, de Philippe Michelin (ECP 1941, petit-fils d'André et également membre du conseil de surveillance à côté d'une carrière chez Air France). La primauté donnée aux descendants d'Édouard n'a pas reposé sur des ressources scolaires particulières.

### Une position de second rang sur les terres polytechniciennes

La position dominée des centraliens se traduit par le fait que leur accès massif à la direction générale est conditionné par l'absence des polytechniciens, et qu'à l'inverse leur

---

<sup>153</sup> Henri CARBONARO, « L'Automobile et les Centraliens de la guerre de 1914-1918 à celle de 1939-1944 », *Centraliens*, n° 501, décembre 1998, p. 36-37.

<sup>154</sup> P. Bourdon serait aussi à l'origine du sauvetage de Citroën par Michelin, ayant convaincu son beau-père de l'intérêt de l'affaire et contribué au départ à la remettre sur les rails ; *ibid.*, p. 37.

présence n'empêche pas les polytechniciens de se réserver les fonctions dirigeantes. Mais cela n'exclut pas que les centraliens fassent de belles carrières de second rang. Chez Marine ou Schneider, ils sont souvent chefs de service, ingénieurs principaux, plus rarement directeurs d'usine. Parmi les cinq seulement recensés chez Châtillon-Commentry, quatre sont également mentionnés comme chefs de service. De même, chez AFC/Pechiney, où, outre la direction générale, l'ensemble des postes de directeurs centraux sont traditionnellement réservés aux polytechniciens, ils ne peuvent guère dépasser ce rang. En revanche, chez Denain-Anzin, ils sont deux (promotions 1912 et 1914) à se succéder, après le décès accidentel du premier, à la direction (« générale ») des usines. Chez Kuhlmann, outre les deux directeurs techniques successifs (promotions 1896 et 1925) et le directeur du laboratoire central de recherches (1930), on ne relève rien moins que 12 directeurs d'usine parmi ceux recensés.

#### *La place nécessairement restreinte des écoles supérieures des mines*

Parmi les autres grandes écoles d'ingénieurs représentées à la direction générale, la place des écoles des mines apparaît encore plus marginale, du moins si l'on ne considère que leurs anciens élèves qui ne sont pas des polytechniciens rejoignant l'école de Paris à titre d'école d'application pour des membres du corps des Mines ou à titre complémentaire pour les autres. En l'absence de répertoires par professions ou entreprises dans les annuaires des anciens élèves de l'école de Paris, aucune statistique précise sur la répartition des débouchés par branches n'a pu être établie, mais la simple lecture de la liste alphabétique dans une édition des années 1930 (1933-1934) montre la part encore importante occupée par le secteur minier à l'encontre des prétentions généralistes.

La proportion semble encore plus forte à Saint-Étienne, où il existe en revanche très tôt une liste des activités par « spécialités » : même si cette information n'est que partielle, seuls « les membres de la Société amicale » étant recensés, « chacun [pouvant] être inscrit, soit dans la profession spéciale qu'il exerce actuellement, soit dans les professions spéciales qu'il a exercées, le nombre de ces spécialités étant toutefois limitée à 3 pour chaque Camarade », il apparaît ainsi dans l'édition 1914 que la rubrique « Mines de houille, de lignite, de schistes bitumeux, etc., ardoisières » rassemble environ 630 ingénieurs et celle des « Mines métalliques » plus de 220. Les autres activités relèvent surtout de la branche associée de la « Métallurgie du fer » (près de 150) et de la « Métallurgie des métaux autres que le fer » (39). Le reste, outre les « Ingénieurs civils (représentants, ingénieurs conseil, experts, administrations de l'État, retraités) » non associés à un secteur économique précis, se répartit entre « Construction. Chemins de fer » (42), « Industrie électrique. Electro-métallurgie » (32)

et « Industries diverses. Commerce » (80). Sous réserve des doubles appartenances, plus des deux tiers des ingénieurs travaillant en entreprise seraient donc à cette date dans le secteur auxquels leur diplôme les associe. Un relevé dans la liste par « localités » montre qu'ils sont souvent, toutes promotions confondues, une dizaine voire une vingtaine à travailler dans une même compagnie houillère (22 à Blanzay, 21 à Béthune et à Aniche, 19 à Anzin, etc.). En 1957, malgré la nationalisation entre-temps des charbonnages, la situation n'a pas vraiment changé avec une forte prépondérance préservée des débouchés de l'école de Saint-Étienne dans une « industrie extractive » pourtant déjà déclinante, la sidérurgie-métallurgie arrivant loin derrière.

Tableau IV-9 : Répartition par activités des anciens élèves de l'École des mines de Saint-Étienne  
(*Annuaire* éd. 1957, cumul de plusieurs activités possible)

Classement par activités	Effectif	
« Industries extractives et activités aux. »	559	dont houillères (nationalisées ou non) 409
« Métallurgie et électro-métallurgie »	123	dont sidérurgie 95
« Pétrole »	43	
« Chimie et électro-chimie »	21	
« Électricité »	12	
« Industrie mécanique et construction »	42	
« Chauffage industriel »	4	
« Travaux publics »	20	
« Services publics »	18	Gaz électricité 9, SNCF 9
« Transports »	3	
« Industries diverses »	43	dont textiles, vêtements cuirs 11

Cette forte présence des ingénieurs civils des mines dans le secteur minier n'implique pas pour autant qu'ils y accaparent toutes les fonctions dirigeantes. Ils se heurtent en effet à ce niveau à la forte concurrence des polytechniciens. Une étude sur 16 compagnies suivies depuis 1900 dans l'*Annuaire Chaix*<sup>155</sup> révèle que ceux-ci ont détenu 17 postes de directeurs généraux (ou administrateurs délégués ou directeurs) sur un total de 52 recensés, soit un gros tiers. Les ingénieurs civils des mines non polytechniciens font tout juste jeu égal avec 16

<sup>155</sup> Il s'agit des compagnies d'Aniche, Anzin, Béthune, Bruay, Courrières, Dourges, Escarpelle, Lens, Liévin, Marles, Ostricourt, Vicoigne Noeux & Drocourt dans le Nord-Pas-de-Calais, et de Blanzay (Saône-et-Loire), de la Loire, de Carmaux (Tarn) et de La Grand'Combe (Gard). Certaines compagnies ne sont pas présentes dans toutes les éditions du *Chaix* entre 1900 et 1946.

postes, dont 14 pour la seule école de Saint-Étienne dont les débouchés vont bien au-delà du bassin de la Loire, l'essentiel des compagnies étudiées appartenant au bassin du Nord-Pas-de-Calais. Son relatif « enfermement » dans cette activité semble donc réussir à ses élèves. À l'inverse, l'École des mines de Paris avec deux dirigeants – Nancy n'apparaissant pas encore pour les générations concernées – semble être victime dans cette branche de son ambition généraliste.

Dans les houillères nationalisées, la part des polytechniciens devient en revanche hégémonique au sommet. Cinq des six directeurs généraux qui se succèdent à la tête des Charbonnages de France de 1946 à 1980 sortent de Polytechnique – seul Roger Cadel, ingénieur civil des mines de Paris, fait exception de 1949 à 1952 –, de même que tous les directeurs généraux adjoints. Il n'y a qu'à la direction des différents bassins que la domination est moins nette : le premier directeur général de la Lorraine est polytechnicien, mais pas ses deux successeurs jusqu'en 1970, ingénieurs civils des mines de Paris. De même, dans le Nord-Pas-de-Calais, ils sont deux de la même dernière école à faire exception sur les 6 en poste au cours de la même période. Il reste quand même que la nationalisation s'est manifestée par une forte fermeture scolaire du recrutement, la part des « autres » (ni polytechniciens, ni ingénieurs civils des mines), probablement souvent sous réserve d'informations suffisantes souvent sortis du rang, de l'ordre d'un petit tiers dans les compagnies privées, ayant disparu. Même les ingénieurs stéphanois n'ont plus eu la place privilégiée qu'ils occupaient dans les compagnies privées, la logique étatique favorisant visiblement le profil plus généraliste des Parisiens.

La faiblesse des effectifs globaux et l'importance des débouchés miniers expliquent que les ingénieurs civils des mines soient de manière générale moins nombreux que les polytechniciens et les centraliens à être employés dans les groupes industriels étudiés. Les anciens élèves de l'école parisienne, grâce à leurs débouchés plus diversifiés, y ont cependant une implantation non négligeable dès le début du siècle.

Tableau IV-10 : Ingénieurs civils (non polytechniciens) de l'École des mines de Paris relevés dans les rubriques par professions d'éditions successives des annuaires d'anciens élèves (dont ayant accédé à la direction générale)

Entreprises <sup>156</sup>	1911	1921	1933	1959
AFC/Pechiney	0 (0)	2 (0)	3 (0)	24 (0)
Alsacienne	0	1 (0)	0	3 (0)
CFM	1 (0)	1 (0)	1 (0)	2 (0)
CGE	0	0	0	0
Châtillon-Commentry	4 (0)	5 (0)	8 (0)	5 (0)
Denain-Anzin / 1948 Usinor	5 (0)	3 (0)	4 (0)	4 (0)
Kuhlmann	2 (0)	2 (0)	3 (0)	9 (0)
Lafarge	0	0	3 (0)	6 (0)
Longwy / 1953 Lorraine-Escout	1 (0)	1 (0)	3 (0)	7 (1)
Marine	1 (0)	8 (0)	6 (0)	1 (0)
Michelin	0	0	4	1
Nord-Est	1 (0)	0	0	
Peugeot	0	0	5 (2)	9 (2)
Pont-à-Mousson	3 (0)	3 (0)	6 (0)	6 (0)
Rhône-Poulenc	0 (0)	0 (0)	1 (0)	6 (0)
Saint-Gobain	5 (0)	3 (0)	7 (0)	26 (0)
Schneider	2 (0)	3 (0)	3 (0)	3 (0)
Thomson-Houston	2 (0)	1 (0)	1 (0)	2 (0)
TLH / 1962 Tréfinmétaux	0	2 (0)	2 (0)	4 (0)
Ugine	1 (0)	2 (0)	11 (0)	24 (0)
Wendel	3 (2)	12 (2)	12 (2)	3 (1)
Ensemble	31 (2)	49 (2)	83 (4)	145 (4)

Lors des premiers relevés, les anciens élèves de l'École des mines de Paris sont surtout présents dans la sidérurgie, et encore une bonne partie d'entre eux n'y sont-ils en charge que des activités minières (minerai de fer ou houille). Ainsi, à Denain-Anzin, c'est le cas de cinq des sept recensés entre 1911 et 1913, avec notamment le chef du service des mines (promotion 1888) et le directeur des Mines d'Azincourt absorbées en 1906 (promotion 1899). On trouve également deux chefs successifs du service des mines de Marine (1905 et 1918) et de Pont-à-Mousson (1905 et 1907), un chef du service de l'inspection des mines de Schneider



(1898), un directeur des houillères de Petite-Rosselle (1894) ou des mines de Moyeuve (1913) appartenant à de Wendel, etc. Si, en dehors des héritiers de Wendel, les autres ingénieurs civils des mines de Paris n'accèdent pas aux directions générales, on relève tout de même quelques belles carrières dans les activités métallurgiques, comme un directeur des usines d'Hayange (1901) chez de Wendel, un chef du service des hauts-fourneaux de Longwy (1890) et de Châtillon (1896), un chef du service des études techniques de Marine (1897), un directeur de la recherche scientifique de Pont-à-Mousson (1924), etc. D'autres sortent de la filière technique, comme un secrétaire général de Wendel (1895) ou un chef du service commercial de Châtillon (1896) et de Marine (1908). Dans les autres groupes, leur présence reste faible voire nulle encore en 1933, sauf chez Ugine, où ils sont surtout présents dans la branche aciers spéciaux de l'usine éponyme de Savoie, et chez Saint-Gobain, où on les retrouve dans des activités minières (pyrite, phosphates) et dans les produits chimiques plus que dans les glacières.

En 1959, la forte croissance recensée profite, de manière spectaculaire, à Saint-Gobain, surtout pour ses activités chimiques, à Ugine et à Pechiney où ils pénètrent non seulement la métallurgie mais aussi la chimie. Quelques-uns deviennent directeurs d'usine, mais beaucoup semblent restés à un rang d'ingénieurs. Ils sont également présents, même si c'est à une moindre échelle, chez Kuhlmann, dans la chimie minérale liée au charbon, et plus tardivement Rhône-Poulenc, alors que leur présence dans la sidérurgie stagne voire régresse. L'industrie de la construction électrique leur reste en revanche largement fermée. On les retrouve par ailleurs chez Peugeot, à qui ils donnent ses deux premiers PDG non-héritiers, avec Maurice Jordan (promotion 1921) et François Gautier (1926) qui assurent ce qui apparaîtrait comme une parenthèse entre la direction familiale et l'ère des polytechniciens (Jean-Paul Parayre, Jean-Martin Folz) et énarque (Jacques Calvet)... si l'arrivée récente de Christian Streiff, recruté directement en 2007 comme PDG, ne marquait un retour aux commandes d'un ingénieur civil de l'École des mines de Paris. Un troisième plus âgé, Jean Nicolas (1913), a également été directeur général adjoint entre 1947 et 1957 avant de siéger au conseil d'administration de 1959 à 1971. En outre, Charles Glasser (1929) a été directeur commercial (1959) puis délégué général à la direction générale (1960-1974) et Jacques Lombard (1942) également directeur commercial (1964-1974). Au regard du faible nombre d'ingénieurs civils de l'École des mines de Paris engagés, il s'agit là d'une réussite remarquable qui traduit l'existence d'une filière privilégiée.

---

<sup>156</sup> Avec les habituelles restrictions d'étendue, voir notes du tableau *supra* pour les polytechniciens.

Tableau IV-11 : Formation des directeurs des Automobiles Peugeot années 1940-1965

<p>DG (comité de direction ; 1956 comité général)  (1941-1964) Maurice Jordan, DG, Mines Paris 1921 (PDG ensuite)  (1947-1957) Jean Nicolas, DGA, Mines Paris 1913 (administrateur en 1959)  (1958-1966) François Gautier, DGA, Mines Paris 1926 (DG ensuite)</p> <p>Secrétariat général (comité de direction ; 1956 comité général)  (1935-1959) Édouard Arnaud, ECP 1922a  (1959-1972) Jean Baratte, ELSP 1939, docteur en droit 1943 (DGA ensuite)</p> <p>Direction des achats (1956 comité général)  (1946-1947 †) Paul Vincent, Arts et Métiers 1900 Cluny  (1947-1976) Roger Bizot, ingénieur de l'École supérieure de filature d'Épinal</p> <p>Direction du serv. des équipements industriels (comité de direction ; 1956 comité général)  (1947-1967) Jean Leclerc, ECP 1924</p> <p>Direction des usines du Doubs (comité de direction ; 1956 comité général)  (1944-1957) Robert Godard, Arts et mét. Chalons 1909 (gendre A. Lemoine, ancien DG)  (1957-1963) Francis Rougé, X 1941 (DGA ensuite)  (1963-1966) George Taylor, HEC 1941 (DGA ensuite)</p> <p>Direction technique (comité de direction ; 1956 comité général)  ? -1958 Maurice de Gary, formation nsp  ? 1958- Paul Beugnet, Arts et Métiers Cluny 1920</p> <p>Direction commerciale (comité de direction ; 1956 comité général)  (1941-1959) Maurice Badolle, ENS, agrégé, docteur ès lettres 1926  (1959-1960) Charles Glasser, Mines Paris 1929 (délégué général ensuite)  (1960-1964 †) Enguerrand-Yves Fradin de Belabre, formation nsp  (1964-1974) Jacques Lombard, Mines Paris 1942</p> <p>Direction financière (comité de direction ; 1956 comité général)  (-†1957) Robert Fontaine, formation nsp  (1957-1966) Paul Perrin, HEC 1932 (DGA ensuite)</p> <p>Délégué général à la direction générale (1960 comité général)  (1960-1974) Charles Glasser, Mines Paris 1929</p> <p>Direction des études et recherches  (1956-1977) Marcel Dangauthier, ECP 1934</p> <p>Direction centrale du personnel  Philippe Daeschner, X 1919 normale</p> <p>Direction de l'exportation  M. Cozic, formation nsp</p> <p>Direction de la comptabilité  Marcel Montagne, formation nsp</p>
---

(Sources : Jean-Louis Loubet, *Automobiles Peugeot. Une réussite industrielle 1945-1974*, Paris, Économica, 1990, organigramme p.258 et annexe biographique p.415-423 ; recherches complémentaires sur formation)

*La réussite de l'École des mines de Saint-Étienne dans l'industrie minière*

On retrouve les mêmes tendances pour les anciens élèves de l'école de Saint-Étienne, sachant que la sidérurgie est moins représentée, aussi bien au premier relevé de 1914 qu'à celui de 1957, à l'exception d'un tropisme régional qui profite très fortement à Marine et, à un degré nettement moindre, aux entreprises plus éloignées Châtillon-Commentry et Schneider. Les débouchés dans la sidérurgie de la Lorraine ou du Nord sont en revanche très rares. De plus, comme pour les ingénieurs parisiens, plusieurs de ceux faisant carrière dans des groupes sidérurgiques s'occupent en fait d'activités minières, de charbon jusqu'en 1946 ou de fer. Ainsi, les deux en poste à Denain-Anzin travaillent aux mines de fer de La Ferrière-aux-Étangs (Orne), plusieurs chez Schneider, Pont-à-Mousson et Châtillon gèrent respectivement les mines de Décize (Nièvre) ou de Montchanin (Saône-et-Loire), d'Auboué (Meurthe-et-Moselle) et de Saint-Éloy-les-Mines (Puy-de-Dôme), etc. Deux ingénieurs stéphanois accèdent à des fonctions dirigeantes dans la sidérurgie : Eugène Roy déjà cité (promotion 1907) à Longwy, après des débuts à Pont-à-Mousson, et antérieurement Claudius Magnin (1862), directeur général intérimaire de Marine entre deux polytechniciens, après le retrait d'Adrien de Montgolfier en 1908 et avant le début du long règne de Théodore Laurent de 1911. Quelques autres parviennent à des fonctions d'encadrement supérieur, à l'exemple d'un chef du service métallurgique à Usinor (promotion 1913), d'un directeur au centre de recherches de Pont-à-Mousson (1914) ou d'un chef du service des aciéries chez Schneider (1934). À Marine, leur nombre fait qu'ils occupent un nombre important de fonctions de direction technique, de direction d'usines ou de services. Paradoxalement, si, après l'intérim de 1908-1911, la direction générale leur échappe toujours au profit des polytechniciens, ils semblent dans l'ensemble, d'après les annuaires, réussir au moins aussi bien que ceux-ci dans l'accès aux autres postes d'encadrement.

Si la présence des ingénieurs des mines de Saint-Étienne était marginale dans les autres branches en 1914 – à signaler seulement deux anciens élèves à Alais Camargue, dont le directeur général Adrien Badin (promotion 1893) –, une forte pénétration apparaît d'ici à 1957, alors que l'implantation sidérurgique stagne, chez Pechiney, Ugine et, à un degré moindre, Saint-Gobain. Là encore, les activités minières occupent une place importante, avec l'exploitation des gisements de bauxite en particulier chez Pechiney (5 sur 17) et de pyrite à Saint-Gobain (2 sur 5). Les autres font carrière plutôt dans les branches métallurgiques que chimiques, avec une certaine réussite parfois : outre Badin et Henri Jolivet (promotion 1928), dernier PDG d'Ugine indépendante, il faut signaler le cas de Jean Benoit (promotion 1917-

1920) qui, comme secrétaire général d'AFC/Pechiney, joue un grand rôle dans la réorganisation de l'entreprise dans les années 1940-1950<sup>157</sup> et, chez Ugine, d'un directeur central à Paris (1929), d'un directeur des recherches et exploitations minières (1929) et deux directeurs d'usine (1934). Ailleurs, dans la construction mécanique ou électrique notamment, l'implantation des ingénieurs stéphanois reste très faible. Limités par leur formation dans leurs ambitions généralistes, ils ont mis plus de temps que leurs homologues parisiens à diversifier leurs débouchés au-delà d'un secteur minier pourtant déjà déclinant, mais où ils avaient, il est vrai, longtemps rencontré un succès plus important.

Tableau IV-12 : Ingénieurs civils (non polytechniciens) de l'École des mines de Saint-Étienne relevés dans les listes par promotions d'éditions successives d'annuaires d'anciens élèves (dont ayant accédé à la direction générale)

Entreprises <sup>158</sup>	1914	1957
AC /1921 AFC-Pechiney	2 (1)	14 (0)
Alsacienne	0	0
CFM	0	0
CGE	0	1 (0)
Châtillon-Commentry	4 (0)	0
Denain-Anzin / 1948 Usinor	2 (0)	5 (0)
Électro-chimie / 1922 Ugine	0	17 (1)
Kuhlmann	0	1 (0)
Lafarge	2 (0)	1 (0)
Longwy / 1953 Lorraine-Escaut	0	5 (0)
Marine	16 (1)	23 (0)
Michelin	0	1 (0)
Nord-Est	0	
Peugeot	0	1 (0)
Pont-à-Mousson	5 (1 <sup>159</sup> )	0
Rhône-Poulenc	0	2 (0)
Saint-Gobain	0	5 (0)
Schneider	4 (0)	5 (0)
Thomson-Houston	1 (0)	1 (0)
TLH	1 (0)	1 (0)
de Wendel	0	1 (0)
Ensemble	37 (3)	84 (1)

<sup>157</sup> CAILLUET, *op. cit.*, II<sup>e</sup> partie, chapitre 2.

<sup>158</sup> Avec les habituelles restrictions d'étendue, voir notes du tableau *supra* pour les polytechniciens.

<sup>159</sup> Eugène Roy, devenu ensuite directeur général des Acières de Longwy.

*La réussite des Arts et Métiers en division inférieure*

Les ingénieurs des Arts et Métiers ont, on l'a vu, peu de chances d'accéder au sommet de la hiérarchie des grandes entreprises, du moins durablement. À Pont-à-Mousson, les « fondateurs » successifs, Xavier Rogé (Chalons 1853) et Camille Cavallier (Chalons 1871) l'étaient, ainsi que le frère cadet du second, Henri (Chalons 1884), directeur général en 1926 et président de 1944 à 1946. Mais, à la génération suivante, seul le fils de Henri, Jean, l'était (Cluny, 1916) ; le fils de C. Cavallier, qui n'a pas joué un rôle important à la direction de l'entreprise, et son gendre et véritable successeur, Marcel Paul, étaient polytechniciens. Après l'intérim de H. Cavallier à la Libération, c'est un autre polytechnicien, André Grandpierre, fils d'un collaborateur de Camille associé au capital, qui a pris les commandes, J. Cavallier étant toutefois directeur général. Lorsque le polytechnicien R. Martin est recruté en 1948, il est encore frappé par le poids des gadzarts dans la maison<sup>160</sup>. J. Cavallier s'est entouré de camarades de formation : R. Martin évoque ainsi son adjoint, Maurice Léger (Aix 1917), Henri Decelle (Chalons 1902), ancien directeur du bureau d'études devenu patron de filiales, Jean Chevalier (Cluny 1917), directeur du département Entreprises de la Compagnie, etc. L'arrivée d'un jeune polytechnicien ambitieux, qui plus est à la différence de ses prédécesseurs pas issu d'une lignée d'employés de la maison, dérange visiblement. R. Martin réussit cependant à s'imposer en jouant notamment sur les rivalités entre les gadzarts : H. Decelle avait été marginalisé par J. Cavalier et M. Léger, en rivalité avec celui-ci, se voit confier la direction générale d'une participation, les Acières de Micheville. Les gadzarts semblent de toute façon avoir intégré leur position seconde par rapport aux polytechniciens. Aux premiers revient plutôt la marche des usines, aux seconds la gestion des grandes affaires.

Les gadzarts sont nombreux à faire carrière dans les grandes entreprises industrielles<sup>161</sup>, en particulier dans la sidérurgie : Schneider en emploierait 165 en 1900, les meilleurs élèves d'une école pour jeunes ouvriers du Creusot y étant envoyés<sup>162</sup>, de Wendel 50 en 1934 dans les usines de Meurthe-et-Moselle<sup>163</sup>. Si on les retrouve peu au sommet, « leur avancement s'y trouva[nt] le plus souvent bloqué par les centraliens, polytechniciens et autres », ils semblent très bien représentés aux échelons immédiatement inférieurs : « [ils] ont

---

<sup>160</sup> Roger MARTIN, *Patron de droit divin*, Paris, Gallimard, 1984, p. 125-134 et 146.

<sup>161</sup> Les annuaires des anciens élèves ne comportent malheureusement pour la période étudiée que des listes alphabétiques, et pas des répertoires par branches ou entreprises qui permettraient d'en dénombrer, comme pour les autres écoles, les effectifs précis. Pour des études sur les carrières des gadzarts, voir DAY, *op. cit.*, p. 288-312.

<sup>162</sup> Sur l'importance des gadzarts parmi les ingénieurs maisons de Schneider, voir Claude BEAUD, « Les ingénieurs du Creusot à travers quelques destins du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle au milieu du XX<sup>e</sup> », in THÉPOT, *L'Ingénieur dans la société française*, *op. cit.*, p. 51-59.

réussi à atteindre des situations bien plus élevées que ne le laissaient entendre les ambitions modestes assignées à ces établissements dont on a longtemps considéré qu'ils étaient destinés seulement à la classe ouvrière. 90 % des gadzarts parvenaient à des postes d'encadrement, et presque la moitié à des fonctions directoriales, et ceci dans des entreprises de toute taille<sup>164</sup>. » C'est le cas chez Usinor où, à côté des centraliens (3), ils ont ainsi, de 1948 à 1966, occupé 4 des 9 postes de directeurs des deux « groupes » industriels qui se répartissent la gestion des usines ; les polytechniciens, hégémoniques à la direction générale, sont eux relativement peu représentés à ce niveau (2).

Tableau IV-13 : Formation des directeurs des groupes industriels d'Usinor, 1948-1966

<p>groupe A (usines de Denain et Anzin ; 1952 Denain et Montataire) :</p> <p>Georges Crancée 1948-1952 : ECP 1912</p> <p>Maurice Geib 1952-1956 † : ECP 1914</p> <p>Camille Bertreux 1956-1958 : Arts et Métiers Lille 1913</p> <p>Marcel Mallevalle 1958-1964 : X 1917 dém.</p> <p>Pierre Avelange 1964- : Arts et Métiers Lille 1926</p>
<p>groupe B (usines de Valenciennes, Louvroil, Haumont et Montataire ; 1952 Valenciennes, Louvroil, Haumont et Anzin) :</p> <p>1948-1956 Pierre Presles : ECP 1914</p> <p>1956-1958 André Coquet : X 1913 Artillerie</p> <p>1958-1962 André Bertreux : Arts et Métiers Lille 1913</p> <p>1962-1966 Robert Jaillard : Arts et Métiers Lille 1923</p>

Sources : Éric GODELIER, *Usinor-Arcelor. Du local au global*, Paris, Hermès-Lavoisier, 2006, p. 265 pour les titulaires, recherches personnelles pour les formations.

Les données manquent pour faire des études plus complètes, mais d'autres indications parcellaires confirment cette tendance. Parmi les cinq directeurs d'usines de Marine que Henri Malcor évoque au moment de la fusion avec Firminy en 1960 dans ses entretiens avec deux historiens, on trouve aussi, à côté de deux ingénieurs des mines de l'école locale de Saint-Étienne et d'un polytechnicien, deux ingénieurs des Arts et Métiers (Jean Chambeyron à Unieux, Cluny 1911, et Paul Nore à Onzion, Cluny 1921)<sup>165</sup>. L'ancienneté de leur formation montre bien qu'il s'agit là pour eux de leur « bâton de maréchal » : ils ne peuvent plus à leur âge prétendre accéder à la direction générale. Chez de Wendel s'est établie une véritable dynastie, Albert Bosment (Châlons, 1880) succédant à son père Anthème (Châlons, 1854) à la tête de la principale usine de Hayange ; il devient ensuite directeur des Forges de Joeuf et,

<sup>163</sup> DAY, *op. cit.*, p. 328-329.

<sup>164</sup> *Ibid.*, p. 311-312.

pour finir, directeur général des mines et usines de Wendel jusqu'en 1938 ; c'est son gendre René Paschal (Lille 1902) qui lui succède<sup>166</sup>.

*Une chimie qui échappe aux chimistes de formation*<sup>167</sup>

Parmi les formations supérieures techniques spécialisées, il faut insister sur la place seconde qu'occupent les écoles de chimie, pourtant anciennes, dans les entreprises chimiques. Chez Saint-Gobain, il faut attendre 1951, un an avant qu'elle passe sous la tutelle d'une direction générale unique confiée à un centralien verrier d'ailleurs, pour que les polytechniciens abandonnent la direction des produits chimiques à un chimiste, A. Borocco, ancien élève de l'institut de chimie de Strasbourg. À un rang inférieur, la liste des directeurs de la grande usine chimique, héritée de la société Perret et ses fils, de Saint-Fons (Rhône)<sup>168</sup> montre que, sur les 8 qui s'y sont succédé de 1901 à 1968, tous sont polytechniciens (5), centraliens (2) ou ingénieur civil des mines de Paris (1) ; aucun chimiste de formation n'a donc atteint même cet échelon inférieur.

Chez AFC et Ugine, qui comptent également des branches chimiques importantes, aucun chimiste n'accède à la direction générale. Dans le premier groupe, après la fusion en 1921, la branche des produits chimiques est confiée à l'administrateur délégué centralien Émile Boyoud. Après sa mort en 1927, la direction est éclatée et quitte le niveau de la direction générale, un chimiste apparaissant alors à la tête de la partie technique : « les affaires chimiques d'ordre technique seront dirigées par M. Rochet [Joseph, École supérieure de chimie industrielle de Lyon, promotion 1906], actuellement ingénieur en chef qui prendra le titre de directeur des usines chimiques. M. Vittenet [Jean-Paul-Auguste, 1868-1938, polytechnicien 1888], inspecteur général, continuera à s'occuper des affaires commerciales de produits chimiques<sup>169</sup>. » En 1948, la mise en place d'une nouvelle organisation en sept « divisions »<sup>170</sup> amène à confier la « division III chimie et mines » au polytechnicien et futur

<sup>165</sup> Entretien Henri Malcor, Philippe MIOCHE, Jacques ROUX, *Henri Malcor. Un héritier des maîtres de forges*, Paris, Éditions du CNRS, 1988, p. 81-82.

<sup>166</sup> DAY, *op. cit.*, p. 329.

<sup>167</sup> Par chimiste de formation sont entendus ici les seuls anciens élèves des écoles supérieures spécialisées en chimie, par opposition aux diplômés de grandes écoles généralistes qui peuvent certes, même si l'enseignement de chimie n'occupait qu'une place restreinte dans leur formation, avoir acquis des compétences dans ce domaine.

<sup>168</sup> *De la pyrite aux plastiques. 150 ans d'aventure humaine et industrielle à Saint-Fons*, Saint-Fons, Atofina, 2003, p. 6.

<sup>169</sup> PV CA AFC, 28 mars 1927, archives Pechiney, 072-13-29962.

<sup>170</sup> Cette première organisation en divisions a été préparée par le cabinet de conseil K.B. White, en liaison avec l'ingénieur des mines de Saint-Étienne Jean Benoit, chef du service de l'organisation industrielle puis secrétaire général de la Compagnie. Sur cette organisation, puis sur celle de 1958, voir CAILLUET, *op. cit.*, II<sup>e</sup> partie, chapitres II et III.

PDG Pierre Jouven, Georges Normand [polytechnicien 1913] s'occupant de la division V « regroupant les activités de la chimie organique et celles non exploitées dans les usines de la Compagnie<sup>171</sup> ». En 1958, une nouvelle répartition en cinq « départements » fait glisser P. Jouven aux métaux, le polytechnicien Paul Jean prenant le département « chimie et mines » avant d'aller diriger après 1959 la nouvelle filiale commune Pechiney–Saint-Gobain<sup>172</sup>.

Chez Électro-chimie devenue Ugine, la branche chimique et électrochimique est longtemps l'affaire de la famille cofondatrice Gall. Henry, ancien étudiant en chimie à l'université de Strasbourg, en avait la charge en tant qu'administrateur délégué, il la conserve comme président délégué en 1929 jusqu'à sa mort l'année suivante. Son fils François (1893-1956), ancien élève de l'École supérieure technique d'Aix-la-Chapelle, le remplace ensuite comme responsable de la branche. À sa mort, c'est le polytechnicien Pierre Terestchenko qui lui succède. À l'échelon inférieur des directeurs d'usine, on dispose d'informations relativement complètes pour la branche électro-chimie d'Ugine grâce à un ouvrage édité par d'anciens ingénieurs qui retracent l'histoire des différents établissements<sup>173</sup>. Dans 14 usines, ont ainsi, avec quelques lacunes, été identifiés 52 titulaires entre les années 1920 et les années 1960 de 62 fonctions de directeurs, certains d'entre eux les exerçant successivement dans plusieurs usines. À cet échelon, on recense tout de même 7 polytechniciens, dont un seul (E. Mathieu, X 1905, directeur de l'usine du Giffre de 1920 à 1925) accède ensuite à la direction générale : leur proportion est plus faible dans cette population plus large, mais elle reste importante. Les centraliens sont encore plus nombreux (12) et il y a 6 ingénieurs civils des mines non polytechniciens, 4 de Paris et 2 de Saint-Étienne. Ces quatre établissements rassemblent donc à eux seuls 25 directeurs d'usine sur 52, soit près de la moitié, alors que leur formation n'est pas spécialement orientée vers la chimie. À ce niveau, le jeu est cependant plus ouvert que pour l'accès à la direction générale. Il est vrai que les nombreuses usines d'Ugine sont souvent d'importance modeste, avec quelques centaines de salariés seulement ; la direction des plus petites pourrait ne pas correspondre aux ambitions des diplômés des plus grandes écoles. Un sondage dans les annuaires des écoles de chimie disponibles n'a permis d'en repérer que deux sortis de l'École supérieure de chimie industrielle de Lyon (directeurs

---

<sup>171</sup> PV CA AFC, 15 mars 1948, archives Pechiney, 072-13-29964.

<sup>172</sup> PV CA AFC, 25 novembre 1958, archives Pechiney, 9501334.

<sup>173</sup> Association amicale des anciens élèves de l'Électro-chimie, *op. cit.* Il s'agit des usines de Villers-Saint-Sépulcre, Oise (1 directeur connu) ; Prémont, commune d'Orelle, Savoie (2 directeurs) ; La Barasse, Bouches-du-Rhône (7) ; Les Clavaux, commune de Livet-et-Gavet, Isère (4), Le Glandon, commune de Saint-Avre-La-Chambre, Savoie (1), Venthon, Savoie (5) ; Lannemezan, Hautes-Pyrénées (5) ; Pomblière, commune de Saint-Marcel, Savoie (6) ; Notre-Dame-de-Briançon, Savoie (6) ; Pierre-Bénite, Rhône (8) ; Jarric, Isère (3) ; La



aux Clavaux, commune de Livet-et-Gavet en Isère et à Pierre-Bénite, au sud de Lyon), alors qu'un nombre important d'anciens élèves de cette école géographiquement proche de la région d'implantation de la plupart des usines (32 d'après un relevé dans l'édition de 1954, dont 10 à la seule usine de Pierre-Bénite) font carrière dans le groupe. Deux autres (directeurs à La Barasse près de Marseille en 1932 et à Pierre-Bénite) ont été formés à l'Institut de chimie de Paris, devenu ensuite École supérieure de chimie de Paris. On relève également un ingénieur chimiste et ingénieur électricien de l'Institut industriel du Nord à Lille, directeur de l'usine de Prémont (Savoie) de 1905 à 1920, un ancien élève de l'Institut électrochimique de Grenoble, directeur de l'usine du Giffre (Haute-Savoie) à partir de 1926, et un diplômé de l'Institut de chimie de Rouen à Villers-Saint-Sépulcre (Oise) à la fin des années 1950. Parmi la quinzaine de cas pour lesquels les formations n'ont pas été retrouvées et qui appartiennent souvent aux générations les plus anciennes, il doit se trouver quelques non-diplômés du supérieur, à l'image de ce dessinateur, « enfant du pays », devenu directeur de l'usine du Glandon (Savoie) ou de cet ancien élève du collège technique de La Martinière à Lyon, devenu directeur de l'usine voisine de Vénissieux. La filière spécialisée dans la chimie semble donc avoir un débouché restreint, même à ce niveau inférieur à la direction générale.

Chez Rhône-Poulenc, une entreprise centrée sur la chimie, les polytechniciens dominant également, aux seules exceptions comme directeurs généraux de l'ancien élève de l'École centrale de Lyon N. Grillet et de Louis Clouzeau, diplômé de l'École supérieure de chimie industrielle lyonnaise (ESCIL) (promotion 1922), devenu directeur général en 1959 après 32 ans dans l'entreprise. Cet établissement, qui fournit de nombreux chimistes à Rhône-Poulenc – en 1954, ils ne seraient rien moins que 131 anciens élèves à travailler dans l'entreprise, dont 83 à la seule usine de Saint-Fons (Rhône), auxquels s'ajoutent 66 chez Rhodiaceta, la filiale de fibres artificielles commune avec le groupe Gillet – au point d'être parfois présentée comme une « école maison », n'apparaît pas comme une filière majeure d'accès à la direction centrale. Même si les polytechniciens se sont imposés tardivement dans l'entreprise, le recrutement de l'ensemble des directeurs semble, pour autant qu'on puisse le déterminer, assez diversifié, sans que les écoles supérieures de chimie soient particulièrement dominantes.

Chez Kuhlmann, autre groupe entièrement chimique, une différence importante doit être faite entre la branche historique minérale, traditionnellement dirigée par les

---

Chambre, filiale de la Société industrielle des dérivés de l'acétylène (SIDA), Savoie (5) ; Le Giffre, commune de Marignier, Haute-Savoie (5) et Vénissieux, Rhône (4).

polytechniciens, et la nouvelle branche organique héritée en 1924 de la Compagnie nationale des matières colorantes, dominée par des chimistes de formation pour la plupart issus de l'école de Mulhouse, dans le sillage de son fondateur directeur Joseph Frossard (promotion 1896). L'organigramme complet de la branche, transformée en 1942 en nouvelle société mixte franco-allemande, dans le cadre d'un accord entre le groupe Kuhlmann et l'IG Farben, confirme cette prédominance<sup>174</sup>. Outre le PDG Joseph Frossard, l'essentiel des fonctions techniques sont exercées par des chimistes formés à Mulhouse : son frère Louis (promotion 1905) est directeur des services techniques, Ernest Sack (1908) directeur des services techniques de la vente, René Hartmann (1899) directeur de l'usine d'Oissel, Jean Niederhauser (1895) et Charles Ritter (1921) sous-directeurs de l'usine de Villers-Saint-Paul, dont le directeur est, lui, un ingénieur chimiste suisse formé à l'université de Genève, etc. Seul l'ingénieur en chef, directeur des constructions, est un polytechnicien (X 1909). En tout, selon un relevé dans l'édition de 1951 de l'annuaire des anciens élèves de l'école de Mulhouse, ils seraient 32 à travailler dans la branche organique (Compagnie française des matières colorantes) à cette date. Au-delà d'une simple école, on a là une véritable filière régionale, avec des hommes souvent nés et formés dans une Alsace alors allemande, qui bénéficie de l'extraordinaire prédominance industrielle de ce pays dans cette branche de la chimie. Joseph Frossard est écarté à la Libération, mais son équipe reste largement en place dans la nouvelle filiale Compagnie française des matières colorantes (CFMC), C. Ritter en prenant la direction générale dans les années 1950. L'école de Mulhouse est pourtant loin d'avoir le monopole des emplois de chimiste ; les anciens élèves de l'ESCIL sont ainsi encore nombreux en 1954 – 66 d'après un relevé à cette date dans l'annuaire, dont il est vrai 29 pour la seule usine voisine de Saint-Clair-du-Rhône (Isère) –, mais ils n'ont pas bénéficié du même accès privilégié aux fonctions supérieures. Le contraste est frappant avec la direction de la maison mère spécialisée dans la chimie minérale : ainsi, en 1957, d'après un organigramme alors publié<sup>175</sup>, outre le PDG, le directeur général et le directeur général adjoint qui sont polytechniciens, tous les responsables techniques ont été formés dans des écoles généralistes : le directeur technique est centralien, l'inspecteur général des usines également polytechnicien, le directeur des travaux un gadzarts et le directeur des recherches de laboratoires un ancien élève de l'Institut industriel du Nord (IDN), rebaptisé par la suite École centrale de Lille. En 1961, même la filiale organique (CFMC) est confiée à un jeune polytechnicien, Amaury

---

<sup>174</sup> Hoechst-Archiv, IGF-Tea Büro, Francolor 2849 : 1.

<sup>175</sup> *Entreprise*, n° 96, 15 mars 1957. Recherche dans les annuaires et entretien avec Claude Jacquelin, ancien directeur général adjoint, 19 juin 1989, pour la détermination des formations.

Halna du Fretay (X 1946). Cette absence des chimistes de métier à la tête de cette grande entreprise chimique et la préférence donnée aux gestionnaires par rapport aux techniciens ont été un facteur d'explication employé... par un chimiste de Kuhlmann pour expliquer la marginalisation de ces activités dans des fusions successives (Ugine-Kuhlmann puis Pechiney-Ugine-Kuhlmann)<sup>176</sup>. Pour lui, on avait eu tort de ne pas appliquer « un vieux principe [qui] disait que, pour tirer un bon parti d'une usine, il est important de la bien conduire, pour la bien conduire, de la bien connaître, et pour la bien connaître de la construire soit-même ou tout au moins de participer à sa construction ». De manière intéressante, le PDG de PUK à l'époque de la fusion, Pierre Jouven, polytechnicien, a écrit en marge sur son exemplaire : « c'est idiot, peut avoir plutôt le défaut inverse, garder ses vieilles usines<sup>177</sup> ».

Il faut cependant préciser que les chimistes de formation semblent de manière générale être moins bien implantés dans la chimie minérale que dans la chimie organique : ainsi, les anciens élèves de l'ESCIL ne sont en 1954 que 5 à la maison mère de Kuhlmann, ceux de Mulhouse y sont de même très peu (1 seul en 1960 contre 39 à la CFMC !). La différence est quoi qu'il en soit flagrante avec l'industrie chimique allemande dont la réussite mondiale s'est toujours conjuguée avec une prédominance des chimistes aux commandes<sup>178</sup>.

#### *Supélec ne s'impose pas dans la construction électrique*

De même, l'exemple de la CGE ou de Thomson montre que la construction électrique n'est guère dirigée par des anciens élèves d'écoles spécialisées, et en particulier par ceux issus de la plus prestigieuse de la branche, l'École supérieure d'électricité (Supélec). On sait que ce sont plutôt les polytechniciens, en association avec les centraliens dans le second groupe, qui dominent. D'après un relevé dans une édition (1947) de l'annuaire des anciens élèves de Supélec, ceux-ci sont pourtant bien implantés dans ces groupes : on en recense, répartis entre différents départements et sans compter les participations, 36 à la Thomson, dont deux seulement à titre de formation complémentaire à Polytechnique et un à Centrale. Ils sont plus de 60 dans le groupe CGE et ses nombreuses filiales<sup>179</sup>, dont seulement deux après

---

<sup>176</sup> Voir Jean-Étienne LÉGER, *Une grande entreprise dans la chimie française. Kuhlmann 1825-1982*, Paris, Nouvelles éditions Debrasse, 1988, p. 236-237.

<sup>177</sup> Exemplaire transmis par Pierre Jouven lors d'un entretien à son domicile, 21 juin 1989.

<sup>178</sup> Hervé JOLY, « Le choix du dauphin. Règles de succession managériale dans les grandes entreprises chimiques allemandes », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 105, décembre 1994, p. 52-59.

<sup>179</sup> Neuf sont répertoriés à la maison mère de la CGE, auxquels s'ajoutent 14 aux Câbles de Lyon, 13 à la Compagnie industrielle de téléphones (CIT), 8 aux Ateliers de construction électriques de Delle, 6 à la Compagnie générale d'entreprises électriques (CGEE), 4 à la Savoisiennne de constructions électriques et à la Compagnie générale d'électro-céramique, 3 aux Ateliers d'Orléans, etc.

Polytechnique et deux après Centrale. Là encore, prime est donnée aux formations généralistes, plus difficiles d'accès scolairement, pour l'accès aux fonctions dirigeantes.

Les écoles spécialisées ne suffisent généralement pas lorsqu'elles sont effectuées à titre principal, et elles ne sont pas indispensables à titre de formation complémentaire. Et, parmi les formations généralistes, c'est celle destinée en principe au service de l'État, l'École polytechnique, qui connaît la meilleure reconnaissance dans l'entreprise. Ce phénomène déborde le cadre étroit des seules directions générales. L'exemple de Thomson, pour lequel on dispose d'organigrammes plus ou moins complets de la direction des origines à 1977<sup>180</sup>, confirme l'observation faite dans la chimie. Outre les directeurs généraux, la plupart des membres de l'encadrement supérieurs sortent, pour les fonctions techniques du moins, des grandes écoles générales, et de Polytechnique en particulier. Seul un ingénieur en chef est diplômé de Supélec à titre principal, un directeur l'étant par ailleurs à titre de seconde école complémentaire après Polytechnique (après l'école des PTT).

Tableau IV-14 : Formation des détenteurs de postes de direction technique (hors direction générale) de Thomson-Houston (1918-1970)

Postes	Noms	Dates	Formation
Sous-directeur	Frédéric J. Parsons	1896-1929	(nsp, américain ?)
Sous-directeur	Ernest de Marchéna	1895-1920	ECP 1889
Sous-directeur	Henri Guittard	1909-1918	Ingénieur nsp
Ingénieur en chef	Mario Sollima	1947-1969	Supélec 1923
Directeur délégué chargé de « fonctions scientifiques »	Henri Anglès d'Auriac	1970-1976	X 1928 Télégr. Supélec 1932
Directeur technique général	Pierre Chavance	1968-1972	X 1943 Télégr.
Directeur industriel <sup>181</sup>	Jean-Pierre Bouyssonnie	1960-1963	X 1939 Génie mar.
Directeur industriel	Robert Lagane	1963-1967	X 1937 Marine

Les données fournies par Yves Bouvier dans sa thèse sur la composition des directions industrielles successives de la CGE donnent des résultats semblables<sup>182</sup> : on ne relève aucun diplômé de Supélec, mais, outre la filière suisse des anciens élèves de l'École polytechnique (*Polytechnikum*) de Zurich (Émile Bitterli, Henry de Raemy), des polytechniciens, des centraliens et même deux « gadzarts », qui n'ont pas eu besoin d'une formation spécialisée.

<sup>180</sup> *Historique Thomson : le groupe de 1893 à 1977*, Paris, Thomson-Brandt, 1979, 2 vol.

<sup>181</sup> Fonction créée en 1960, disparue en 1967 au niveau de la Compagnie. Voir son livre : Jean-Pierre BOUYSSONNIE, *Au cœur de la bataille électronique*, Paris, J. Picollec, 1982.

Tableau IV-15 : Directions industrielles de la CGE, 1898-années 1940

<p>1898 directeur général (DG) des stations centrales (1919-1929 DG des distributions d'énergie) : Paul Bizet, Arts et Métiers (Aix, 1883)</p> <p>1919 directeur des stations centrales : Arigle Joubert, ECP 1888</p> <p>1929 DG des distributions d'énergie (1935 DG des Sociétés de distribution d'électricité contrôlées ou gérées par la CGE et service central des distributions) : Paul Seytier, Arts et Métiers (Cluny, 1901)</p> <p>1942 : Jacques Villié (1891-1965), X 1910 Ponts (jusqu'en 1946, nationalisation de l'électricité)</p> <p>directeur général adjoint (DGA) :</p> <p>1937 Raymond Pelletier (1910-1995), X 1929 dém.</p> <p>1939 René Dubart, ECP 1922b (en 1941 devient directeur du service des distributions d'énergie (jusqu'en 1946)</p> <p>au début pas de DG centrale des fabrications industrielles, seulement une direction administrative et commerciale (devenue ensuite direction des services extérieurs) : Paul d'Ocagne, ECP 1884</p> <p>1921 DG des fabrications et participations industrielles : Émile Bitterli, Suisse, École polytechnique fédérale de Zurich décembre 1931 : Paul Lecat (1894-1980), DG X 1913 Ponts octobre 1932, DGA : Henri de Raemy, Suisse, diplômé 1911 École polytechnique fédérale de Zurich, Section électricité</p> <p>1935 nouvelle DG branches et principales filiales de fabrications et services centraux de fabrication : H. de Raemy</p> <p>1941 direction des fabrications : William Schaufelberger (1902-1982), X 1921 dém., ing. civil des mines</p>
--

Sources : thèse BOUVIER, *op. cit.*, pour les fonctions ; recherches personnelles complémentaires pour les formations.

### **Une prépondérance des polytechniciens qui ne se limite pas à l'industrie lourde**

Cette prédominance des anciens élèves des grandes écoles d'ingénieurs généralistes dans les fonctions dirigeantes a été observée dans des grandes entreprises industrielles marquées par une prédominance, avec la sidérurgie, la métallurgie, la chimie, la grosse construction mécanique et électrique, des activités lourdes. Qu'en serait-il si on diversifiait l'étude ? Des différences importantes méritent d'être soulignées selon les branches industrielles et secteurs économiques.

#### *Une forte présence aux commandes de la grande construction mécanique en général*

Dans la construction mécanique, outre les grandes entreprises déjà étudiées, la proportion de polytechniciens reste forte ailleurs, au moins dans la période la plus récente.

---

<sup>182</sup> BOUVIER, *op. cit.*

Chez Cail, si aucun administrateur délégué ne l'était des années 1900 à 1940, le président et le directeur général jusqu'à la fusion avec Fives-Lille en 1958 le sont ensuite. Dans cette dernière entreprise et dans l'entreprise fusionnée ensuite, si de même aucun administrateur délégué ne l'était (un des trois était centralien), les trois présidents ou PDG de 1941 aux années 1960 et les deux directeurs généraux le sont. À la Compagnie des compteurs et matériels d'usines à gaz, la forte présence des héritiers Chamon réduit les exigences scolaires : Pierre Heeley (né en 1898), petit-fils du cofondateur, directeur général dans les années 1940-1950 et PDG ensuite, est « seulement » diplômé de l'École navale et de Supélec (1926), l'autre directeur général de l'après-guerre, sans lien apparent avec les fondateurs, Jean Le Duc (né en 1896), étant, lui, ingénieur de l'École Breguet<sup>183</sup> et de Supélec (1915). Les ingénieurs de cette dernière école sont d'ailleurs particulièrement nombreux dans cette entreprise au croisement de la construction mécanique et électrique (40 en 1947).

Dans la construction navale, le poids des polytechniciens est écrasant. Parmi les administrateurs délégués, directeurs généraux ou PDG des sociétés répertoriées dans l'*Annuaire Chaix*, on ne trouve plus pratiquement pas d'exceptions à partir au moins des années 1920. Ainsi, chez Dubigeon à Nantes, ils sont cinq à se succéder comme administrateurs délégués ou directeurs généraux de 1920 à la fusion en 1963 avec Loire-Normandie. Ils sont 4 aux Ateliers et chantiers de la Loire pendant la même période, 6 directeurs ou directeurs généraux aux Ateliers et chantiers de France à Dunkerque (devenus en 1963 Ateliers et chantiers de Dunkerque et Bordeaux) de 1900 à 1968, etc. L'absence à ce niveau des ingénieurs civils des constructions navales, dont cela pourrait pourtant être la vocation de diriger des entreprises de la branche, est flagrante : le seul cas relevé est celui de Jean d'Allest (promotion 1923) à la direction générale en 1958 de la Société des chantiers et ateliers de Provence. Il est vrai que les « élèves libres » français de l'École du Génie maritime ont été longtemps peu nombreux : un relevé dans les listes par promotion de l'annuaire de la Société amicale du Génie maritime permet de recenser en moyenne 3 ou 4 élèves français non polytechniciens par an « ayant obtenu un diplôme ou un certificat d'études » dans les années

---

<sup>183</sup> L'École Breguet fait partie de cette vague de créations d'écoles techniques privées intervenue dans l'électricité au début du siècle ; GRELON, « Les origines et le développement des écoles d'électricité... », art. cit. Elle a été créée en 1904 par Charles Schneider (sans parenté avec les Schneider du Creusot), un ancien professeur du lycée Buffon ayant participé à la fondation de l'École théorique et pratique d'électricité, avec des subventions d'industriels. Elle sert souvent d'école préparatoire au concours de Supélec ; RAMUNNI, SAVIO, *op. cit.*, p. 51. Elle délivre à partir de 1926 un diplôme d'ingénieur.

1890 à 1914, l'effectif ne dépassant la dizaine qu'au début des années 1920<sup>184</sup>. Ils n'ont par ailleurs obtenu le titre d'ingénieur que très tardivement, en 1920<sup>185</sup>. On ne relève guère de dirigeants de grandes entreprises parmi eux, à l'exception, dans une autre branche, de Henry Chabaille d'Auvigny (promotion 1922), patron de la société métallurgique Cegedur, filiale commune de Pechiney et de la CGE, dans les années 1950-1960.

### *L'exception durable de l'industrie automobile*

Dans l'automobile, le jeu était au départ plus ouvert dans cette nouvelle industrie : les pionniers ne sont pas – aux importantes exceptions près d'André Citroën (X 1898), du fondateur de Latil, Charles Blum (X 1904), de René Panhard et d'Émile Levassor (tous deux ECP 1864), de Charles Petiet, fondateur d'Aries (ECP 1901), ou des frères Louis (ECP 1879) et Émile (ECP 1880) Mors<sup>186</sup> – nécessairement issus des plus grandes écoles<sup>187</sup>. Les exemples sont nombreux : Louis Renault avait échoué au concours d'entrée de l'École centrale ; Armand Peugeot, souvent présenté par erreur comme centralien, aurait seulement suivi les cours d'une école d'ingénieurs anglaise (cf. note *supra*) ; Marius Berliet n'a qu'un certificat d'études lorsqu'il a quitté le lycée à 15 ans et demi pour rejoindre l'atelier paternel comme apprenti canut<sup>188</sup> ; Bouton, l'associé du marquis de Dion, était un artisan devenu inventeur ; Gaston Chausson avait fait un apprentissage de chaudronnerie avant de faire un tour de France comme compagnon, etc. Les gadzarts étaient aussi, à une époque où il ne s'agissait pas d'une formation supérieure, nombreux parmi les pionniers, avec Émile Delahaye (Angers, 1862), Henri Brasier (Châlons, 1883), Louis Delage (Angers, 1893)<sup>189</sup>. La moindre exigence scolaire de la branche s'est prolongée dans une certaine mesure. On l'a vu chez Peugeot où les polytechniciens sont arrivés très tard aux commandes (1977). Chez Citroën après le retrait du fondateur, les managers « maison » étaient, à côté des représentants de Michelin, pour l'un – Pierre Bercot (1903-1991), directeur général en 1950, PDG de 1958 à 1970 – diplômé de

---

<sup>184</sup> *Société amicale du Génie maritime, Annuaire 1953*. Le relevé ne peut pas être fait à l'unité près, dans la mesure où il n'est pas possible de distinguer les élèves civils français des étrangers autrement que par la consonance du nom... Les quelques polytechniciens qui suivent l'école à titre civil ne sont pas comptabilisés.

<sup>185</sup> André GRELON, « Introduction. L'évolution de la profession d'ingénieur en France dans les années 1930 », in GRELON, *op. cit.*, p. 15.

<sup>186</sup> Sur les centraliens dans l'automobile, voir les articles de Henri CARBONARO dans la revue *Centraliens*, notamment ici « Naissance de l'automobile », n° 498, septembre 1998, p. 32-36. Ils comportent toutefois des inexactitudes sur la qualité d'anciens élèves ou l'année de promotions.

<sup>187</sup> Voir James M. LAUX, *In first Gear. The French automobile industry to 1914*, Liverpool, Liverpool University Press, 1976.

<sup>188</sup> Louis MURON, *Marius Berliet*, Lyon, LUGD, 2004, p. 16.

Langues O, docteur en droit de la faculté de Paris<sup>190</sup>, pour l'autre – Antoine Brueder (né en 1904), inamovible directeur général de 1935 (à 31 ans !) au début des années 1970 – sorti semble-t-il de la seule École des Roches fréquentée par les enfants de la haute bourgeoisie et de l'aristocratie<sup>191</sup>. Chez Simca, après l'autodidacte italien Henri T. Pigozzi (1898-1964), c'est un autre docteur en droit de la même faculté<sup>192</sup>, Georges Héreil (1909-1980), ancien PDG de Sud-Aviation, qui prend le relais en 1963. Chez Renault, la nationalisation n'amène pas une arrivée aux commandes des polytechniciens. Le premier PDG nommé en 1945, Pierre Lefauchaux (1898-1955) est un centralien, également docteur en droit<sup>193</sup>, le second en 1955, Pierre Dreyfus, encore un docteur en droit<sup>194</sup>, les suivants, Bernard Vernier-Palliez, en 1975, et Bernard Hanon, en 1981, des HEC<sup>195</sup>. Il faut attendre 1985 et la reprise en main face à la crise que connaît l'entreprise pour qu'arrivent les polytechniciens Georges Besse puis, après son assassinat en 1986, Raymond Lévy, nommés directement PDG par l'État actionnaire sans avoir fait carrière dans l'entreprise<sup>196</sup>. On ne trouve des polytechniciens aux commandes que chez des constructeurs de second rang disparus aujourd'hui. C'est le cas chez Saurer dès les années 1920 avec Gabriel Bonnet (1877-1951, X 1898), administrateur délégué. Dans les années 1930, Georges Guérard (1882-1965, X 1903) est directeur général de Laffly et, dans les années 1950, Jean Kauffmann (1907-1989, X 1926), directeur général d'Hotchkiss. Pierre Lemaigre (1898-1982, X 1917) a rejoint Ch. Blum chez Latil et en est devenu le directeur général en 1940.

---

<sup>189</sup> Charles R. DAY, « The Careers of Graduates of the "Ecoles d'Arts et Metiers" in the French Automobile Industry, 1880-1940 », *Canadian Journal of History/Annales canadiennes d'histoire*, vol. XXIX, n° 2, août 1994, p. 305-331, ici p. 320-322.

<sup>190</sup> Avec une thèse publiée en 1933 sur *La Cession des fonds de commerce d'un point de vue économique*, Rodez, Imprimerie Subervie. L'orientation de la thèse semble là plutôt économique, à une époque où le doctorat est unique. Sur l'importance de la formation juridique parmi les cadres dès le début de l'automobile, et sur le caractère notamment effectivement juridique des doctorats, à l'encontre de ce cas particulier, voir FRIDENSON, art. cit., p. 434-435.

<sup>191</sup> JEMAIN, *Michelin...*, op. cit., p. 133. Sur l'École des Roches et sur l'implantation de ses anciens élèves dans l'industrie automobile, chez Citroën, chez Renault, et surtout chez Peugeot (avec notamment le PDG Maurice Jordan), en raison de l'importance de la filière protestante dans cet établissement, voir Nathalie DUVAL, *L'École des Roches. Une « école nouvelle » pour les élites (1899-2006)*, thèse de doctorat d'histoire (dir. Jean-Pierre Chaline), université Paris Sorbonne (Paris IV), 2006, 3 vol., p. 748.

<sup>192</sup> Avec une thèse publiée en 1932 sur *Le Chômage en France : étude de législation sociale*, Paris, Sirey, véritable étude de droit donc.

<sup>193</sup> Avec une thèse d'économie soutenue à la faculté de droit de Paris sur *La Peseta et l'économie espagnole depuis 1928*, Rodez, Imprimerie G. Subervie, 1935. Sur P. Lefauchaux, voir Cyrille SARDAIS, *Un PDG en action : Pierre Lefauchaux. Dans la boîte noire du dirigeant de la Régie Renault, 1944-1955*, Paris, Presses de Sciences Po, 2008, livre issu d'une thèse en sciences de gestion soutenue à HEC en 2005.

<sup>194</sup> Sa thèse également d'économie portait sur un sujet en relation avec son engagement politique, *Le Pouvoir d'achat des classes ouvrières*, Paris, P. Kaan, 1935.

<sup>195</sup> B. Hanon a également soutenu une thèse d'économie à Columbia University, New York en 1962 qui annonçait sa carrière future sur *Impact of selected economic factors on the automobile industries of the European Economic Community*.



Même s'ils sont moins nombreux que dans les groupes sidérurgiques ou métallurgiques par exemple, les polytechniciens n'étaient pourtant pas absents de chez les grands constructeurs<sup>197</sup>, comme on l'a déjà vu chez Peugeot. Dès 1930, un premier relevé dans l'annuaire des anciens élèves<sup>198</sup> permet d'en recenser 5 chez Renault (promotions 1894, 1897, 1903, 1918 et 1919 spéciale) et, outre le fondateur, un chez Citroën (1914). En 1940, ils sont 6 chez Renault, deux départs ayant été compensés par trois arrivées (1919 spéciale, 1924 deux fois). Chez Citroën, la disparition du fondateur et le départ de l'autre polytechnicien sont compensés par quatre arrivées (promotions 1897, 1898, 1912 et 1914<sup>199</sup>). La nationalisation semble bien s'accompagner chez Renault d'une forte augmentation de polytechniciens recrutés : ils sont 6 en 1950, tous nouveaux<sup>200</sup>, 12 en 1955 et même 20 en 1965 ! SIMCA fait aussi son apparition, avec 2 en 1955 et 7 en 1965. En revanche, chez Citroën, leur nombre stagne à 6, 4 et à nouveau 6.

Chez ces grands constructeurs, la plupart des polytechniciens restent dans des emplois d'ingénieurs, probablement dans les bureaux d'études notamment, et n'accèdent pas à des fonctions dirigeantes. Chez Renault, on recense en 1930 deux chefs de service et un directeur, Louis Hermann (1877-1959, X 1897). On relève ensuite le cas d'Albert Grandjean (1895-1968, X 1920 spéciale) qui, après un début de carrière dans les chemins de fer d'Alsace-Lorraine, rejoint l'entreprise automobile en 1940 pour prendre en 1950 la fonction *a priori* inattendue pour un ingénieur de directeur commercial. Plus tard, Yves Georges (né en 1914, X 1936) est directeur des études de 1956 à 1976 et surtout Christian Beullac (1923-1986, X 1943) directeur général adjoint en 1971 et directeur général en 1976 juste avant de devenir ministre du Travail puis de l'Éducation nationale dans les gouvernements de Raymond Barre.

Les centraliens sont, d'après leurs annuaires, plus nombreux dans la branche, en particulier chez les grands constructeurs<sup>201</sup>. Un relevé dans la rubrique « Automobiles (Véhicules) » de la « liste par professions » des éditions successives 1927, 1937, 1947 et 1960 permet d'en recenser respectivement 13, 13 et 12 et 71 chez Renault et 10, 10, 11 et 38 chez Citroën – la croissance spectaculaire observée chez Peugeot à la dernière date se retrouvant

<sup>196</sup> Voir BAUER, BERTIN-MOUROT, *op. cit.*, p. 218-237

<sup>197</sup> Sur la moindre représentation des polytechniciens, à la fois dans les effectifs et à la direction générale, voir FRIDENSON, art. cit., p. 432-433.

<sup>198</sup> En 1930 et 1940, la répartition par professions ne distingue pas par entreprises ; il y a une rubrique « automobiles » en général.

<sup>199</sup> Deux d'entre eux étaient en fait déjà chez Citroën en 1930, mais non répertoriés comme tels dans la répartition par professions.

<sup>200</sup> Un au moins, non répertorié en 1940 dans la rubrique « Industrie de l'automobile », appartenait toutefois déjà à l'entreprise.

<sup>201</sup> Sur l'implantation des centraliens dans l'automobile, voir FRIDENSON, art. cit., p. 433.

chez les deux autres grands –, les autres constructeurs, comme Panhard & Levassor (5, 2, 0, 0)<sup>202</sup>, de Dion-Bouton (4, 2, 1, arrêt en 1953), Latil (1, 2, 2, 0), Delahaye (2, 2, 1, 0) et Ariès (6, 1, disparu en 1938), étant très largement distancés. Ce recrutement plus important d'ingénieurs de haut niveau peut-il contribuer à expliquer l'émergence des trois grands, ou était-ce dès 1927 la manifestation d'un développement plus avancé ? Les constructeurs en déclin ou disparus au cours de la période n'étaient pourtant pas fermés aux diplômés, dans la mesure où ils comptaient souvent des centraliens à leur tête, comme le directeur général, Georges Lecœur (promotion 1897), de de Dion-Bouton, celui de Delaunay-Belleville, René Guillemin (1904), le directeur technique, Claude Vibert (1899), de Latil aux côtés d'un fondateur polytechnicien et surtout le fondateur et administrateur délégué d'Ariès, le baron Charles Petiet (1901)<sup>203</sup>. Chez les grands constructeurs, les centraliens ne sont par ailleurs, comme les polytechniciens, pas très nombreux à accéder à des responsabilités importantes : alors que chez Peugeot, leur réussite est réservée aux héritiers, chez Citroën, on relève seulement un directeur technique en 1927 et le « chef du service des études » en 1927-1937. Chez Renault, aucun ne dépasse le grade de chef de service ou de département<sup>204</sup>, sauf le cas particulier de Pierre Lefauchaux (promotion 1922 a), nommé administrateur provisoire à la Libération, puis PDG, de la nouvelle Régie nationale pour des raisons qui doivent autant à son engagement dans la Résistance qu'à son expérience dans l'industrie mécanique<sup>205</sup>. Son arrivée ne semble d'ailleurs pas le prélude à une promotion particulière des centraliens dans l'entreprise, même s'il donne en 1949 la priorité au recrutement de cadres diplômés en 1949<sup>206</sup>.

Les ingénieurs civils de l'École des mines de Paris sont également bien présents dans l'industrie automobile, là encore, comme on l'a déjà vu pour Peugeot, surtout chez ceux qui s'imposent comme les plus grands constructeurs : en 1933, on en recense également 6 chez Renault, 4 chez Citroën, les autres se répartissant entre Chenard & Walcker (3) et Saurer (1).

---

<sup>202</sup> La réputation liée à ses fondateurs de « pépinières » de centraliens de l'entreprise semble s'être assez rapidement démentie ; H. CARBONARO, « Naissance de l'automobile », art. cit., p. 35, en recensait encore 10 en 1913, ce qui était considérable à l'époque eu égard à la taille modeste de l'entreprise.

<sup>203</sup> Cf. Hervé DUFRESNE, Jean SAUVY, *Charles, Baron Petiet : 1879-1958 : le grand industriel, homme de pensée et d'action*, Paris, SPM, 1998.

<sup>204</sup> Jusqu'en 1944, cela pourrait s'expliquer par la prévention qu'aurait conservée à l'encontre des Centraliens Louis Renault à la suite de son échec au concours d'entrée en 1896 d'après Henri CARBONARO, « L'Automobile et les Centraliens de la guerre de 1914-1918 à celle de 1939-1945 », art. cit., p. 35.

<sup>205</sup> Sur le rôle de P. Lefauchaux dans la Résistance et les conditions de sa nomination à la tête de Renault, voir Cyrille SARDAIS, *Leadership et création d'institution. Les actions, intentions et perceptions d'un dirigeant : Pierre Lefauchaux, PDG de la Régie Renault*, thèse de doctorat en sciences de gestion, HEC, 2005, p. 44-48.

En 1959, ils sont 9 chez Renault, 3 chez Citroën et 1 chez Simca, sans qu'on y retrouve les deux réussites spectaculaires de chez Peugeot. En revanche, la moindre diversification des débouchés des ingénieurs stéphanois se retrouve dans l'ensemble de l'industrie automobile, avec le seul cas déjà relevé chez Peugeot figurant en 1957 dans la rubrique correspondante du « classement par activité » de l'annuaire.

L'emprise de Polytechnique plus faible dans cette branche laisse donc plus de place non seulement aux centraliens et aux ingénieurs civils des mines, mais aussi aux gadzarts, particulièrement bien implantés dans les directions<sup>207</sup>, voire aux formations maison<sup>208</sup>.

### *Une prédominance dans l'industrie électrique renforcée par la nationalisation*

L'industrie électrique, qu'il s'agisse de la production-distribution privée jusqu'en 1946 ou de la construction, laissait, comme on l'a vu à l'exemple de la CGE et de la Thomson, peu de place aux ingénieurs spécialisés. De manière générale, comme l'a montré Pierre Lanthier, les polytechniciens y exercent une « suprématie » : leur part passerait, parmi les dirigeants des 25 plus grandes entreprises de la branche, de 35 % en 1911-1913 à 50 % en 1927-1929 et à 60 % en 1937-1939 ; les centraliens n'étant respectivement que 27, 18 et 10 %<sup>209</sup>. Les grandes compagnies de production et distribution sous contrôle managérial sont, à l'image du groupe Petsche devenu, du nom de son principal dirigeant, Mercier (Union d'électricité, Lyonnaise des eaux et de l'éclairage) ou de la Compagnie parisienne de distribution d'électricité, pour l'essentiel tenues par des polytechniciens. Après 1945, si la part des polytechniciens fléchit dans le secteur privé à 35 % en 1953-1955 au profit notamment de Supélec (17 %<sup>210</sup>) et Sciences Po (11 %) avant de remonter à 46 % en 1971-1973, elle atteint un sommet dans le secteur nationalisé en 1953-1955 avec 69 %<sup>211</sup>. À EDF, tous les directeurs généraux ou directeurs techniques sont ainsi pendant longtemps – jusqu'au long règne comme directeur général de Marcel Boiteux (ancien élève de l'École normale supérieure-Sciences) à partir de

---

<sup>206</sup> Voir Patrick FRIDENSON, « Les cadres et l'organisation : Renault, 1945-1985 », in Geneviève DREYFUS-ARMAND, Jacqueline COSTA-LASCOUX, Émile TÉMINE (dir.), *Renault sur Seine. Hommes et lieux de mémoire de l'industrie automobile*, Paris, La Découverte, 2007, p. 113-133.

<sup>207</sup> C'est particulièrement net chez Renault, surnommée « boîte-à-gars », DAY, « The Careers of Graduates of the "Ecoles d'Arts et Metiers"... », art. cit., p. 325-326.

<sup>208</sup> FRIDENSON, art. cit., p. 433-434.

<sup>209</sup> Pierre LANTHIER, « Les dirigeants des grandes entreprises électriques en France, 1911-1973 », in LÉVY-LEBOYER, *op. cit.*, p. 101-136, ici p. 108-109.

<sup>210</sup> Une partie d'entre eux pouvant toutefois être également des polytechniciens, l'auteur ne précisant pas les cumuls.

<sup>211</sup> Le pourcentage tomberait ensuite à 12 % en 1971-1973 : ce résultat qui paraît aberrant au regard de la situation à EDF et GDF doit s'expliquer par la composition inadaptée du corpus pour le secteur public ; elle

1967 – des polytechniciens, à la seule exception d’un directeur de la production « seulement » ingénieur civil de l’École des mines de Paris. L’entreprise publique a véritablement été bâtie par des polytechniciens, qui d’ailleurs pour la première génération d’entre eux appartenaient tous à des promotions voisines sorties à la fin de la Première Guerre mondiale. Ce n’était pourtant pas faute de compter des ingénieurs Supélec dans ses rangs : leur liste représente une page et demie serrée dans l’annuaire de 1947, soit plusieurs centaines d’ingénieurs. Il faut toutefois signaler que trois polytechniciens dirigeants ont fréquenté cette école à titre d’application, du moins de seconde pour deux d’entre eux, déjà passés par l’École des Ponts et Chaussées, un autre étant, lui, diplômé de l’École des ingénieurs hydrauliciens de Grenoble. Il n’est donc pas... interdit d’avoir une formation spécialisée... à condition d’avoir au préalable obtenu la reconnaissance d’une grande école généraliste... et sans que cela soit de toute façon indispensable.

Tableau IV-16 : Formation des directeurs généraux et directeurs techniques d’EDF, 1946-1966<sup>212</sup>

Fonctions	Noms	Dates	Formation
DG	Roger Gaspard	1947-1962	X 1920 N, Ponts, Supélec 1926
Dir. distrib. / DGA / DG	André Decelle	1958/1959/1962-1967	X 1929, Ponts
Dir. équipement / DGA	Pierre Massé	1946/1948-1959	X 1916, Ponts
Dir. équipement / DGA	Didier Olivier-Martin	1955/1962-1967	X 1927 Ponts
Dir. études et rech./DGA	Pierre Ailleret	1946/1959-1966	X 1918 Ponts, Supélec 1925
Dir. de l’exploitation	Pierre Grezel	1946-1955	X 1919 civil Mines
Dir. de l’équipement	Raymond Giguët	1948-1955	X 1919 corps Ponts
Dir. prod. et transport	Robert Boudrant	1955-1966	X 1922
Dir. prod. et transport	Pierre Wyart	1966-1973	X 1930, Ecole ing. hydraulic.
Dir. de la distribution	Jean Pages	1959-1968	Civil mines Paris 1926
Dir. de l’équipement	Jean Cabanius	1962-1969	X 1931
Dir. études et rech.	Alexis Dejou	1959-1972	X 1939 Supélec 1944

Dans la construction électrique, 4 administrateurs délégués, PDG ou directeurs généraux sur 6 de l’Alstom, de sa création en 1928 à 1965, le sont, un cinquième étant

---

intègre les administrateurs (représentants de l’État actionnaire, et donc hauts fonctionnaires plus souvent issus de l’ENA) et pas les directeurs opérationnels.

<sup>212</sup> Source : tableau État-major EDF, Alain BELTRAN, Martine BUNGNER, Jean-François PICARD, *Histoires de l’EDF : Comment se sont prises les décisions de 1946 à nos jours*, Paris, Dunod, 1985, p. 34 pour les noms et fonctions, recherches personnelles pour dates et formations.

ingénieur civil des mines, seul un diplômé de Supélec (promotion 1904) terminant sa carrière dans les années 1945-1947 comme « administrateur, adjoint au directeur général ». À la Compagnie électro-mécanique, ils ne sont bien que 2 polytechniciens sur 7 à occuper les mêmes fonctions des années 1900 à 1960, mais aucune formation alternative ne s'impose : les autres se répartissent entre Centrale, Mines de Paris, les Arts et Métiers et HEC<sup>213</sup>. La quasi-absence à ce niveau de la grande école spécialisée, Supélec, même à titre complémentaire, est frappante. Là encore, ce n'était pourtant pas faute pour ses anciens élèves d'être présents dans ces entreprises : ils sont respectivement 73 et 29 répertoriés dans l'annuaire de 1947 pour l'Alsthom et la Compagnie électro-mécanique.

### *Le monopole des polytechniciens à la tête des compagnies de chemins de fer*

Dans le secteur des transports, il faut aussi mentionner le cas spectaculaire des chemins de fer, avec une extraordinaire prédominance aux commandes des polytechniciens commencée bien avant la nationalisation. Pour ce qui est du principal poste managérial, qui porte selon les compagnies le titre de directeur général, directeur ou directeur de l'exploitation (Nord)<sup>214</sup>, on constate, au moins à partir de 1900, un monopole absolu des polytechniciens. Les 24 détenteurs recensés de cette époque jusqu'à la nationalisation de 1937 (4 au PLM, 5 au PO, 3 au Nord, 6 au Midi, 5 à l'Est et 1 à l'Ouest avant la faillite de 1908) le sont tous sans la moindre exception<sup>215</sup>. Le phénomène ne s'arrête pas à la direction générale. Une étude sur les 61 ingénieurs en chef du matériel et de la traction des grands réseaux des origines à 1937 donne un pourcentage global de 74 % de polytechniciens, qui atteint même 87 % pour la période 1909-1937<sup>216</sup>. Il faut dire que les polytechniciens sont extrêmement nombreux à faire carrière dans les compagnies, il s'agit même longtemps de leur principal débouché dans le

---

<sup>213</sup> La formation du dernier n'est pas connue.

<sup>214</sup> La Compagnie du Nord se distingue par l'absence de direction centrale, mais, parmi les trois grandes directions de service, celle de l'exploitation exerce une « prééminence » sur celle des deux autres (traction et travaux) ; François CARON, *Histoire des chemins de fer en France*, t. 2 : 1883-1937, Paris, Fayard, 2005, p. 45-46.

<sup>215</sup> Pour l'ensemble de la période des origines des grands réseaux à 1937, le monopole serait déjà quasi complet avec 57 polytechniciens sur 66, soit 86 % des titulaires ; Georges RIBEILL, « Le rôle des Polytechniciens dans le développement des chemins de fer en France », in Bruno BELHOSTE, Amy DAHAN-DALMEDICO, Dominique PESTRE, Antoine PICON (dir.), *La France des X. Deux siècles d'histoire*, Paris, Economica, 1995, p. 246. Ce monopole n'est en revanche curieusement jamais souligné par F. Caron dans ses travaux, qui ne mentionnent que la répartition entre les grands corps (voir chapitre suivant) sans préciser la formation initiale qu'ils ont en commun, tous les dirigeants n'en étant pas membres par ailleurs ; voir *ibid.*, p. 48-49 et *Histoire de l'exploitation d'un grand réseau. La Compagnie des chemins de fer du Nord 1846-1937*, Paris, Mouton, 1973, p. 278.

<sup>216</sup> Georges RIBEILL, « Les ingénieurs en chef du matériel et de la traction des grands réseaux », in Bernard ESCUDIÉ, Jean GRÉA (dir.), *Thermodynamique et locomotives à vapeur. L'œuvre d'André Chapelon 1892-1978*, Paris, Éditions du CNRS, 1989, p. 175-195 (avec les notices biographiques de l'ensemble des titulaires).

secteur privé<sup>217</sup>. Les centraliens y sont également présents en nombre<sup>218</sup>, mais, après quelques belles carrières au XIX<sup>e</sup> siècle comme celle de Jules Petiet, directeur de l'exploitation du Nord de 1845 à 1874<sup>219</sup>, ils disparaissent des directions centrales ensuite. Ils n'ont aucune chance de « doubler » leurs concurrents pour accéder au sommet. Les Chemins de fer de l'État ne se distinguent en rien des compagnies privées. Et, à partir de 1937, le phénomène se prolonge bien sûr à la SNCF, qui reste jusqu'à aujourd'hui largement une chasse gardée des polytechniciens pour les fonctions de direction générale et de directions techniques. Neuf polytechniciens s'y sont ainsi succédé sans exception à la direction générale pendant... 50 ans, jusqu'en 1987... où le relais est pris par un ancien élève de l'École nationale d'administration (Philippe Rouvillois). Le nombre total de polytechniciens employés a toutefois diminué de plus de la moitié au fil du temps : après que la SNCF en a hérité 480 des compagnies privées, ils ne sont que 400 environ en 1950 et 200 en 1980<sup>220</sup>.

Il faut souligner que le phénomène ne se reproduit pas au même degré dans les compagnies de transports maritimes. Ainsi, la Compagnie générale transatlantique et la Compagnie des messageries maritimes n'ont pendant longtemps pas eu de dirigeants polytechniciens. Ce n'est que bien après leur entrée dans le giron de l'État que celui-ci nomme des présidents qui le sont, en l'occurrence Jean Marie (X 1912) en 1944 à la première et Gustave Anduze-Faris (X 1913) à la seconde en 1948, les directeurs généraux étant, eux, plutôt de formation juridique.

### *Polytechnicien, une ressource insuffisante dans l'industrie textile sous contrôle familial*

Qu'en est-il de la formation des dirigeants dans une branche sous contrôle familial quasi hégémonique comme le textile ? Les polytechniciens n'en sont pas absents d'après les annuaires : l'édition 1930 en donne ainsi 52 dans la rubrique « Textile », 2 autres dans la « Teinture, impression et apprêt » et 3 autres dans la « Soie artificielle ». Même si les fonctions effectivement indiquées dans les listes par promotions ne confirment pas cette orientation pour une dizaine d'entre eux<sup>221</sup>, ils sont au moins une bonne quarantaine à avoir

---

<sup>217</sup> BELHOSTE, *op. cit.*, p. 410 ; Terry SHINN, *Savoir scientifique et pouvoir social. L'École polytechnique 1794-1914*, Paris, Presses de la FNSP, 1980, p. 169 et surtout RIBEILL, « Le rôle des Polytechniciens dans le développement des chemins de fer en France », art. cit., p. 239-251.

<sup>218</sup> RIBEILL, « Profils des ingénieurs civils... », art. cit., p. 114.

<sup>219</sup> Jean-Pierre WILLIOT, *Jules Petiet : un ingénieur de la première industrialisation et ses réseaux : 1813-1871*, Pantin, Imprimerie Delcambre, 2006.

<sup>220</sup> RIBEILL, « Le rôle des Polytechniciens... », art. cit., p. 247.

<sup>221</sup> Le placement dans une rubrique professionnelle n'est pas nécessairement exclusif, il peut correspondre aussi à une activité simplement annexe d'administrateur de sociétés par exemple.

une activité principale dans le textile. En 1940, ils sont, dans les mêmes rubriques, respectivement 46, 1 et 1 (sous le nouveau nom de « Rayonne »). En 1950, ils sont 43 en « Industries textiles » et 7 en « Teinturerie » et seulement 36 en tout en 1965. La présence des polytechniciens dans cette branche qui a déjà commencé son déclin à cette période tend donc à stagner voire à régresser. C'est d'autant plus le cas qu'ils sont, de manière intéressante, peu présents dans les plus grandes entreprises. Si l'on suit le classement par effectifs salariés établi à partir du fichier de l'OCRPI des grandes entreprises industrielles (cf. annexe tableau 5), on n'en relève ainsi aucun entre 1930 et 1965 chez Dollfus-Mieg & C<sup>ie</sup> à Mulhouse, chez Bessonneau à Angers, aux Ets François Masurel à Tourcoing, aux Ets Nicolas Géliot & Fils dans les Vosges, à la Société des tissages et filatures de Flers dans l'Orne, etc. On en trouve un seul (en 1930 seulement, avec une fonction non indiquée) aux Filatures Prouvost & C<sup>ie</sup> (La Lainière de Roubaix). Au Comptoir de l'industrie cotonnière (groupe Boussac), le seul repéré n'est présent qu'en 1955, avec également une fonction non indiquée, et de manière semble-t-il éphémère : dix ans plus tard, il a fait une reconversion complète en rejoignant... l'usine de Lacq de la Société des pétroles d'Aquitaine. Au Peignage Amédée Prouvost & C<sup>ie</sup> à Roubaix, la présence d'un polytechnicien est encore plus tardive (1965) et également éphémère : Philippe Bouriez (X 1952) a quitté la SEITA en 1961 pour être pendant quatre ans attaché de direction de l'entreprise textile avant de rejoindre son entreprise familiale de supermarchés et fonder l'important groupe d'hypermarchés Cora. Dans la grande entreprise qui domine à partir des années 1930 la teinture et le blanchiment, Gillet-Thaon, on n'en relève qu'un en 1955, comme simple ingénieur aux services techniques du bureau de la région Nord à Lille. Il n'y a que chez Saint Frères où un polytechnicien se fait un temps une place à côté des héritiers : Jacques Gourdon (X 1937), après avoir travaillé dans les syndicats professionnels du textile – comme secrétaire général de la Fédération nationale des fabricants de bonneterie (1943-1950) puis du Syndicat picard des industries textiles de la Somme (1953-1959) –, rejoint le groupe familial en 1959 successivement comme directeur administratif, inspecteur général et secrétaire général, avant, au moment de la reprise par le groupe Willot en 1969, de quitter la branche pour rejoindre... la direction des Pompes funèbres générales<sup>222</sup>. Un autre polytechnicien, Jean Giroux (X 1945), ingénieur à l'usine de Flixecourt (Somme) en 1955, est attaché à la direction générale en 1965. Il faut signaler aussi, dans une entreprise devenue en 1920 une filiale de Boussac, les Manufactures de Senones dans les Vosges, la présence prolongée à la direction générale à partir de 1928 de Pierre Samson (X 1916).

---

<sup>222</sup> Notice du *Who's who in France*, éd. 1987-1988.

Les quelques polytechniciens devenus dirigeants de grandes entreprises textiles le sont surtout comme héritiers. C'est le cas d'André Gillier (X 1901), qui dès 1905 rejoint l'importante entreprise familiale éponyme de bonneterie à Troyes (marques JIL et Lacoste) pour en prendre la direction jusqu'à sa mort prématurée en 1935. Ennemond Bizot (X 1919 normale) doit à son mariage avec la fille d'Edmond Gillet le fait d'avoir pris la direction de la branche textiles artificiels du groupe familial (Givet-Izieux, devenue jusqu'à son intégration dans Rhône-Poulenc en 1961 Celtex puis CTA). Mais, de manière étonnante, c'est surtout dans les PME du textile que les polytechniciens sont les plus présents, souvent comme gérants, héritiers ou non. Maurice Bertaud (X 1889) reprend ainsi l'entreprise paternelle de tissage de cotonnades à Roanne, plutôt en déclin semble-t-il d'ailleurs (354 salariés en 1926, 172 en 1943). Robert Offroy (X 1899), dont le père Henri était déjà polytechnicien (X 1871), fait de même avec l'entreprise Henri Offroy & Lemarchand, filature et tissage de coton à Malaunay (Seine-Maritime, 139 salariés en 1943). Jean Gignoux (X 1904) intègre quant à lui l'entreprise de son beau-père, Jean-Baptiste Giroud, la fabrique de couvertures de laine Charles Giroud & C<sup>ie</sup> (siège à Lyon, usine à Sérézin-du-Rhône, Isère, 150 salariés en 1926, 53 en 1943). On pourrait citer ainsi une bonne dizaine de cas semblables. Pour d'autres, on ne repère pas de lien familial évident, mais cela peut être lié à un manque d'information dans le cas de liens par alliance qui peuvent être à plusieurs degrés. Hervé de Branges de Bourcia (X 1911) administrateur délégué des Anc. états Alexandre Giraud, fabrique de soieries à Lyon (avec deux usines en Isère : 499 salariés en 1926, 76 en 1943), par exemple, est le gendre d'Albéric du Verna, lui-même gendre du fondateur Alexandre Giraud. Les polytechniciens ne se risquent donc guère à des carrières incertaines dans de grandes entreprises textiles lorsqu'ils ne sont pas liés aux familles actionnaires, à moins que ce soit celles-ci qui ne fassent guère appel à eux, par crainte que, en raison de leur faible légitimité scolaire à gérer leurs entreprises, eux-mêmes soient concurrencés par des ingénieurs beaucoup plus titrés. En revanche, lorsqu'ils appartiennent ou s'allient à des familles propriétaires d'entreprises d'importance même moyenne, ils font souvent leur devoir d'héritiers, leur réussite scolaire exceptionnelle pouvant là apparaître inutile dans une branche qui ne pratique guère l'élitisme du diplôme. Même si la branche connaît dès les années 1930 un irréversible déclin, mieux vaut probablement à leurs yeux, aussi bien en termes de prestige social que de revenus, devenir un patron d'une PME en vue dans leur région que de rester éventuellement un ingénieur anonyme dans une grande entreprise. Mais, même si deux ou trois dizaines d'entreprises textiles ont, dans la période étudiée, des dirigeants polytechniciens, cela ne pèse



guère dans cette branche peu concentrée qui rassemble encore un très grand nombre de PME, les plus grandes entreprises étant par ailleurs peu concernées.

Les centraliens sont encore plus nombreux dans l'industrie textile : un relevé dans les différentes rubriques professionnelles correspondantes<sup>223</sup> dans l'édition 1937 de l'annuaire des anciens élèves permet ainsi d'en recenser, hors doublons de rubriques, rien moins que 174. Mais, là encore, ils se répartissent entre un grand nombre d'entreprises, et sont assez peu présents dans les plus grandes, que ce soit comme dirigeants ou simples ingénieurs. Chez Dollfus Mieg & C<sup>ie</sup>, l'héritier Émile Dollfus (promotion 1885) – ce grand personnage de l'industrie locale, président de la chambre de commerce et de la Société industrielle de Mulhouse, préside également l'Alsacienne de constructions mécaniques – reste isolé dans l'entreprise comme président. On ne relève pas non plus pour l'année considérée de centraliens chez Bessonneau, Masurel, Prouvost & C<sup>ie</sup>, Cotonnière du Nord et de l'Est, Comptoir de l'industrie cotonnière (Boussac), Saint Frères, etc. On en relève un (fonction non précisée) chez Géliot & Fils (Centrale cotonnière de l'Est) à Épinal, deux (ingénieur et directeur du blanchiment) chez Schaeffer & C<sup>ie</sup> dans le Haut-Rhin un (« ingénieur-directeur ») aux draperies Blin & Blin à Elbeuf (Seine-Maritime), deux (ingénieurs) chez Gillet-Thaon, un (usine de Vaulx-en-Velin) aux Textiles artificiels du Sud-Est. La grande majorité des centraliens se répartissent dans à peu près autant d'entreprises moyennes dont ils sont gérants héritiers – ainsi Marcel Roy (promotion 1907), gérant de la société Roy Frères (siège à Paris, 850 salariés en 1948 dans deux usines de Seine-Maritime) ; Marcel Cartier (promotion 1921), gérant de la Société L. Cartier & Fils, à Angecourt (Ardennes, 73 salariés en 1943), etc. – mais aussi, sous réserve d'informations incomplètes, managers ou ingénieurs. Reste que, comme les polytechniciens, les centraliens ne pèsent guère dans la masse des entreprises de la branche. La même observation vaut *a fortiori* pour les ingénieurs civils des mines, aux effectifs plus faibles et aux débouchés traditionnellement moins diversifiés. En 1933, l'annuaire de Paris n'en recense qu'un seul dans l'industrie textile traditionnelle, ingénieur à la Manufacture française de tapis et couvertures à Beauvais (promotion 1925)<sup>224</sup>. Ils sont en revanche quatre, mentionnés comme ingénieurs, dans la nouvelle industrie des textiles artificiels, où la dimension technologique et chimique est plus importante. En 1959, ils sont,

---

<sup>223</sup> « Blanchiment et apprêt », « Bonneterie », « Confections », « Couvertures et molletons de laine », « Filatures et tissages », « Industries textiles. Coton », « Industries textiles. Laine », « Industries textiles. Lin », « Industries textiles. Soie », « Industries textiles. Fils et tissus divers », « Rubans », « Tapis et tapisseries », « Teinture », « Textiles artificiels », « Tissus ». Nombreux sont les élèves à figurer dans plusieurs rubriques.

hors ceux d'abord polytechniciens, 11 dans la rubrique « textiles » de l'annuaire, répartis dans autant d'entreprises souvent petites, auxquels s'ajoutent 5 relevant du Comptoir des textiles artificiels (CTA), avec notamment un directeur du matériel (promotion 1918) et un directeur des usines (1928), qui rassemble entre-temps la plupart des entreprises d'une branche maintenant très concentrée. Mais, deux écoles valant toujours mieux qu'une, les deux plus belles carrières sont faites par des polytechniciens ingénieurs civils des mines : Henri de Longuy (X 1920 spéciale, mines 1921) directeur général commercial du CTA, et Henri Mignot (X 1926, mines 1928), secrétaire général de Gillet-Thaon. À l'école de Saint-Étienne, ils sont 8 repérés dans l'édition 1957 comme travaillant dans l'industrie textile. Là encore, ils ne sont pas dans les plus grandes entreprises ; le tropisme local ou régional – ainsi, Pierre Bernard (promotion 1938) est directeur adjoint de l'Union rubanière, à Saint-Étienne (136 salariés en 1936) – est fort et ils sont souvent associés au capital, soit à titre personnel soit à titre d'héritier, de ces entreprises moyennes. Pierre Bonnefoy (promotion 1922) est associé aux vêtements Bonnefoy à Arlanc (Puy-de-Dôme), Georges Renouat (1923) est directeur des Ets J. Vert & Renouat à Saint-Rambert (Loire), Marcel Doligez (1914), gendre Champier, est PDG des Ets Champier, entreprise de blanchiment, teinture et apprêt (318 salariés en 1936, 97 en 1943) à Tarare (Rhône).

Ces parcours atypiques d'ingénieurs de grandes écoles vers une industrie textile peu marquée par l'élitisme scolaire semblent donc souvent liés à des ressources – ou contraintes... – familiales : l'héritier qui a réussi est sollicité bon gré mal gré, parfois peut-être aux dépens d'une carrière plus brillante ailleurs, pour reprendre une affaire... qu'il aurait de toute façon pu gérer sans faire de telles études. En effet, il reste, dans cette branche peu concentrée, de nombreux postes qui doivent revenir, si ce n'est à des « autodidactes », du moins à des détenteurs de formations techniques ou commerciales de second rang. Cela vaut pour des héritiers bien sûr, du sang ou par alliance, mais encore, parce qu'il y en a aussi dans les grandes entreprises même familiales, des directeurs « managers ». Leur trajectoire scolaire ne le laisse pas aussi facilement repérer que dans l'industrie lourde par le dépouillement d'une poignée d'annuaires. L'importance comme filières de formation d'écoles spécialisées comme l'Institut textile de Roubaix, devenu aujourd'hui Institut du textile de France, devrait être précisée. Il faudrait mener des études monographiques à partir de sources internes (dossiers de personnel) pour préciser les formations suivies. L'histoire de la draperie d'Elbeuf Blin & Blin

---

<sup>224</sup> Auquel s'ajoute un d'abord polytechnicien (1897), avant d'être ingénieur civil des mines (1900) : René Chabert, administrateur délégué des tissages Garnier, Thiebaut & Cie à Gérardmer dans les Vosges (371 salariés en 1943), sans que l'on sache s'il existait un lien familial.

faite par Jean-Claude Daumas nous donne ainsi quelques éléments. Si les premières générations de cette famille d'origine alsacienne avaient été formées par apprentissage sur le tas, « à la fin du [XIX<sup>e</sup>] siècle, les Blin avaient un niveau de qualification scolaire plus élevée. Eugène [1860-1909] passa une licence en droit tout en travaillant dans la société, et deux des fils d'Albert [1852-1891] poursuivirent leurs études au-delà du baccalauréat : l'un fit son droit et l'autre suivit les cours d'une école de commerce<sup>225</sup> ». En revanche, les formations d'ingénieur restent absentes : « la possession de connaissances abstraites n'était pas indispensable dans une industrie qui se développait sur la base d'une technologie relativement simple qui n'évoluait que lentement. La draperie n'était pas une industrie savante et l'empirisme et le tour de main y conservaient une place essentielle<sup>226</sup>. » Et il n'y a que pour des tâches précises qu'une formation particulière était nécessaire. « C'était le cas de la teinture où, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, l'utilisation de nouveaux colorants appelait des connaissances théoriques. Aussi l'entreprise avait-elle recruté hors de la famille l'ingénieur chimiste dont elle avait besoin ». À la génération suivante, où il n'y avait qu'un héritier mâle, c'est un gendre, Claude Zimmern, qui prend « *de facto* » – « son beau-père n'abandonnant officiellement son poste de PDG que lorsqu'il prit sa retraite en 1965 » – « la tête de la société » en 1949<sup>227</sup>. « Tous les témoignages mettent sur l'accent sur le fait que, “très marqué par sa formation de médecin”, il n'avait pas “le profil (ou l'âme) du chef d'entreprise ». S'il s'épanouissait dans les organisations professionnelles où on discute de problèmes généraux – il présidait beaucoup –, en revanche « la routine du métier l'ennuyait ». Qui plus est, « il ne s'intéressait pas à la technique et aux produits », et était sans doute « davantage un financier qu'un industriel ». En somme, il aurait sans doute souhaité faire autre chose mais « son beau-père avait choisi pour lui<sup>228</sup> ». Le premier poste de direction confié à une personne extérieure de la famille l'a été dans le contexte dramatique de l'Occupation, où leur origine juive oblige les Blin à se retirer dans le cadre d'une « aryansisation fictive » ; un ingénieur diplômé de l'École centrale de Lyon (promotion 1919) et de Supélec (1923), venu, après un début de carrière dans la construction électrique, du cabinet de conseil en rationalisation de la production Bedaux, Fernand Touillon, assure la direction générale entre 1940 et 1944 puis, « en reconnaissance des services rendus sous l'Occupation », un poste de directeur général

---

<sup>225</sup> Jean-Claude DAUMAS, *L'Amour du drap : Blin & Blin, 1827-1975 : histoire d'une entreprise lainière familiale*, Besançon, Presses universitaires franc-comtoises, 1999, p. 189.

<sup>226</sup> *Ibid.*, p. 187-188.

<sup>227</sup> *Ibid.*, p. 483.

<sup>228</sup> *Ibid.*, p. 472, à partir d'entretiens réalisés par l'auteur avec des membres de la famille.

adjoint est créé pour lui en 1945<sup>229</sup>. Il est, après la disparition de C. Zimmern, le dernier PDG de l'entreprise de 1971 à 1975. En dessous, les directeurs de département continuaient à avoir été formés sur le tas et à avoir gravi tous les échelons. « Cette culture du sens pratique faisait en définitive bien peu de place aux ingénieurs passés par une école. Soit ils étaient cantonnés dans des fonctions qui requéraient des compétences technico-scientifiques qui ne pouvaient s'acquérir par la seule pratique de la production et où l'empirisme était insuffisant. C'était essentiellement le cas du service de l'entretien (dont les directeurs sortaient tantôt de l'École centrale de Paris [selon une source orale, sans autre précision ; le seul cas repéré est celui de René Gruson, promotion 1922 b, « ingénieur directeur » en 1937, décédé avant 1947], tantôt d'une école des Arts et Métiers de province) et de la teinture (ses deux derniers directeurs étaient issus de l'INSCIR [Institut national de chimie industrielle de Rouen]). Soit ils étaient recrutés avec des fonctions plus larges de supervision de l'ensemble de la production, et ils ont été rapidement marginalisés ([Bernard] Vandeventer, [pour lequel est créé pour la première fois un poste de directeur technique en 1963] ou sont entrés en conflit avec le reste de la direction et ont été mal acceptés par le personnel ([Albert] Desrumeaux, [en 1972, un ingénieur qui avait déjà une longue carrière dans le textile, dernièrement comme dirigeant du groupe lillois Delebart-Mallet]), quand ils ne sont pas partis rapidement ([Robert] Serres, [en 1949, ce jeune polytechnicien de la promotion 1945 issu d'une famille d'industriels du Nord et diplômé à titre d'école d'application de l'Institut du textile de Roubaix entre comme directeur de la fabrication, avec pour perspective de prendre la suite d'André Blin comme directeur de la filature ; il ne trouve pas sa place dans l'organigramme, fait ensuite avec l'appui des Blin carrière au Comité central de la laine, d'abord comme chargé des études statistiques, ensuite comme directeur général puis président])<sup>230</sup> ». Les cadres familiaux, qui continuent, avec un organigramme peu rationnel, d'accaparer l'essentiel des fonctions de direction, n'étant pas passés par des écoles d'ingénieurs, ont une formation exclusivement pratique et basée sur l'expérience. Ce fonctionnement qui n'avait probablement rien d'exceptionnel dans la branche textile explique qu'elle ne se soit guère montrée attractive à l'égard des diplômés des grandes écoles. S'en serait-elle mieux sortie si elle avait su leur faire plus de place aux commandes des entreprises ? On peut en douter. D'une part, les logiques économiques qui ont présidé à son irrésistible déclin étaient de toute façon probablement plus

---

<sup>229</sup> *Ibid.*, p. 485. Sur la trajectoire de F. Touillon, les précisions proviennent de la version de soutenance de la thèse de doctorat, même titre, université Paris-Sorbonne (Paris IV), 1995, p. 795.

<sup>230</sup> DAUMAS, livre, *op. cit.*, p. 542. Sur A. Desrumeaux, thèse, *op. cit.*, p. 1175-1176. Sur R. Serres, les précisions entre crochets m'ont aimablement été fournies par l'auteur dans une correspondance du 13 juin 2007.

fortes. D'autre part, des branches comme la sidérurgie ou la chimie justement dominées par l'élitisme scolaire n'ont pas échappé à de lourdes restructurations.

*L'exception polytechnicienne de Say dans l'industrie agro-alimentaire*

La même observation vaudrait semble-t-il aussi pour l'industrie agro-alimentaire, où les diplômés des grandes écoles d'ingénieurs semblent aussi relativement peu implantés dans les directions des entreprises d'une branche également alors très dispersée. Les polytechniciens n'en sont cependant pas absents. Dès 1930, le répertoire par secteurs d'activités de l'annuaire en recense – sous réserve que cela corresponde bien à une activité principale – 69 dans la partie alimentation, répartis entre « distillerie, brasserie » (8), « minoterie » (5), « produits alimentaires » (16), « raffinerie, sucrerie » (29), « vins, champagne » (5) et « divers » (6). À la fin est distinguée parmi les « sociétés industrielles diverses » notamment la Société des raffineries et sucreries Say qui ne rassemble pas moins de 12 des 29 X de cette spécialité. En 1940, ils sont 83, répartis entre « produits alimentaires en général » (18), « alimentation animale » (1), « minoterie » (3), « biscuiterie » (3), « vins, champagne » (6), « distillerie, brasserie » (9), « raffinerie, sucrerie » (28, dont 13 pour Say) et « spécialités non dénommées » (15). En 1950, ils sont 105 répartis entre les « organisations professionnelles » (6), l'« alimentation générale » (6), l'« industrie de la conserve » (11), la « distillerie » (7), les « huiles alimentaires générales » (8), les « industries laitières » (8), la « minoterie, biscuiterie » (6), la « sucrerie, raffinerie » (29, dont 14 pour Say), les « vins » (3) et « divers » (21). En 1965, une répartition plus précise par entreprises confirme l'exceptionnalité de Say : alors que les autres entreprises citées comme Georges Lesieur & ses Fils, Unipol, Raffineries Saint-Louis, Marie Brizard ou Caves et producteurs réunis de Roquefort n'en rassemblent que deux ou trois, l'entreprise sucrière se distingue encore avec 18 X (sur un total de 29 dans sa spécialité). Ailleurs, les polytechniciens n'occupent qu'une place parcellaire dans cette branche et un rapide survol montre que la logique familiale doit là encore être forte pour expliquer ces parcours atypiques. Ainsi, en 1965, les deux X de l'entreprise Perrotte Poulard & C<sup>ie</sup> (huiles de lin et colza) à Dieppe s'appellent Roger (X 1921) et Michel (X 1931) Perrotte ; les deux de Unipol sont Édouard Rastoin (X 1919 spécial), administrateur directeur général, et François Rocca (X 1937), descendants de deux grandes familles de l'industrie marseillaise des corps gras<sup>231</sup>, Bernard Lesieur (X 1947) est

---

<sup>231</sup> Pierre-Paul ZALIO, *Grandes Familles de Marseille au XX<sup>e</sup> siècle. Enquête sur l'identité économique d'un territoire portuaire*, Paris, Belin, 1999.

directeur technique de l'entreprise familiale et James Hennessy (X 1943) à une fonction non précisée de l'entreprise de Cognac. À Say, l'une des rares entreprises non familiales de la branche, les descendants du fondateur en 1831, Louis Auguste Say, ne jouant plus aucun rôle, ce sont en tout 23 polytechniciens, des promotions 1889 à 1960, qui ont été repérés comme ayant exercé au moins un temps une activité principale dans cette entreprise, ce qui est considérable, sa taille n'étant pas comparable à celle des grands groupes de l'industrie lourde<sup>232</sup>. Qui plus est, presque tous y ont exercé des fonctions de direction, au moins d'usines, et notamment toutes les fonctions de direction générale au moins depuis les années 1930. On a ainsi un président du conseil d'administration, Maurice Tinardon (X 1889), un administrateur délégué, Antonin Lapraye (X 1897), un autre administrateur délégué, devenu le premier PDG en 1941, Tony Robert (X 1910) et son successeur à sa mort en 1963 Roger Lesquibe (X 1919 spéciale). Les polytechniciens se succèdent également à la direction technique et un autre, par ailleurs docteur en droit, est même directeur commercial adjoint, secrétaire général puis directeur général adjoint. On assiste donc à un phénomène inégalé de concentration d'une même formation aux postes de direction d'une grande entreprise, d'autant plus étonnante qu'il s'agit d'un cas isolé dans cette branche. Le contraste est notamment fort avec l'entreprise concurrente Beghin, restée sous contrôle familial, qui n'emploie aucun polytechnicien, avec qui elle est fusionnée ensuite en 1973. L'entreprise managériale ne semble pas s'en être mieux sortie pour autant, étant passée ensuite sous contrôle italien.

Les indications dont on dispose à partir de la thèse de Nicolas Marty à propos de la Source Perrier montrent cependant que d'autres entreprises de la branche n'échappent cependant pas totalement à l'élitisme scolaire. Après la fin de la phase de contrôle britannique avec une direction longtemps étrangère, le nouveau PDG propriétaire à partir de 1948, Gustave Leven, un ancien agent de change diplômé de l'ELSP, « installe à la tête de chaque service des hommes sûrs et très qualifiés. Dès 1952, le service technique se trouve toujours placé sous la direction d'un polytechnicien, le service des achats et le service comptable sous celle d'un HEC<sup>233</sup> ». Charles Vandalle (X 1919 spéciale), un ancien ingénieur de Schneider recruté en 1937, a été le premier titulaire du poste de directeur technique. Il l'était encore en 1965, le seul autre polytechnicien répertorié dans l'entreprise, son cadet de plus de 30 ans André Laplane (X 1949), étant son adjoint.

---

<sup>232</sup> L'effectif n'est pas connu d'après le fichier de l'OCRPI, lacunaire pour l'agro-alimentaire.

<sup>233</sup> Nicolas MARTY, *Perrier c'est nous ! Histoire de la source Perrier et de son personnel*, Paris, Éditions de L'Atelier, 2005, p. 152.

Même si la part des polytechniciens est très variable selon les branches, on ne trouve toujours aucun élément qui alimente la thèse de Lévy-Leboyer d'une « éclipse » dans l'après-1945. Là où ils ne sont guère ou pas présents, ils ne l'ont jamais été. Et là où ils étaient présents, ils le restent voire renforcent leur présence.

### **La position longtemps seconde des autres grandes écoles dans la grande industrie**

Au-delà de la concentration sur quelques grandes écoles, c'est plus largement la prédominance écrasante des formations techniques qui est frappante dans les directions générales des 21 groupes étudiés, avec notamment une faible représentation des études juridiques et « politiques » (ELSP) et une quasi-absence, à un héritier près, des écoles commerciales. Ces profils n'étaient pourtant pas absents des cadres.

#### *Des HEC longtemps réduits aux fonctions commerciales ou financières*

Un relevé dans deux éditions de l'annuaire (1950, 1958<sup>234</sup>) montre ainsi que les anciens élèves de l'école de commerce la plus prestigieuse, HEC, étaient, dans une proportion certes variable, bien implantés dans les groupes étudiés comme dans toutes les grandes entreprises<sup>235</sup>.

---

<sup>234</sup> Les éditions antérieures ne sont plus consultables à la BNF ; l'édition de 1950 ne donne pas une répartition professionnelle complète des anciens élèves par branche ; elle ne mentionne que ceux appartenant à l'un des 22 groupes professionnels organisés. Certaines branches importantes comme les assurances sont absentes. L'édition 1958 est en revanche, à la suite de la refonte de l'annuaire en 1954 (MEULEAU, thèse, *op. cit.*, p. 375), plus complète avec une répartition systématique des anciens élèves par branches d'activités selon la nomenclature de l'INSEE.

<sup>235</sup> MEULEAU, thèse, *op. cit.*, p. 441.

Tableau IV-17 : Diplômés de HEC dans les listes par professions d'éditions successives d'annuaires d'anciens élèves

Entreprises <sup>236</sup>	1939	1950 <sup>237</sup>	1958
AFC / Pechiney	2	9	9
Alsacienne	1	2	s.i. ?
CFM	0	0	0
CGE	1	s.i.	s.i. ?
Châtillon-Commentry	0	0	3
Denain-Anzin / 1948 Usinor	1	0	2
Kuhlmann <sup>238</sup>	6	12	18
Lafarge	0	s.i.	5
Longwy / 1953 Lorraine-Escout	7	7	16
Marine	0	0	7
Michelin	10	2	14
Nord-Est	1	1 <sup>239</sup>	
Peugeot	19	4	22
Pont-à-Mousson	5	7	3
Rhône-Poulenc	6	5	18
Saint-Gobain	7	31	60
Schneider	3	1	6
Thomson-Houston	0	s.i.	s.i. ?
TLH	7	10	14
Ugine	6	14	28
de Wendel	10	2	2
Ensemble	92	(97)	227

De manière générale, on observe une forte croissance de cette filière au cours de la période de comparaison pourtant resserrée, qui profite notamment aux groupes déjà repérés comme « gros consommateurs » de diplômés (Saint-Gobain et Ugine surtout, Kuhlmann et Rhône-Poulenc à un degré moindre). La faible implantation dans la sidérurgie peut s'expliquer par la tendance à l'externalisation des activités commerciales dans des sociétés

<sup>236</sup> Avec les habituelles restrictions d'étendue, voir notes du tableau *supra* pour les polytechniciens.

<sup>237</sup> Les informations sur la situation professionnelle semblent plus lacunaires pour cette année-là, d'où un risque de sous-estimation des effectifs, et certaines branches comme la construction électrique ne sont pas renseignées.

<sup>238</sup> Y compris la branche organique devenue une filiale, encore sous le nom de Francolor en 1950, puis sous celui de Compagnie française des matières colorantes en 1959.

<sup>239</sup> Encore mentionné sous Nord-Est dans cette édition.



communes comme DAVUM (8 HEC en 1950) ou le Comptoir français des produits sidérurgiques (5). On retrouve l'opposition habituelle dans la métallurgie non ferreuse entre les TLH, ouverts à de nombreux diplômés, et la CFM, réduite à sa culture centralienne. La présence importante dans certains groupes familiaux pourrait s'expliquer par le fait que des héritiers eux-mêmes avaient reçu cette formation : si Guy de Wendel (promotion 1902), cousin de François devenu cogérant en 1920, s'est retiré dès 1933, Jules Peugeot (même promotion 1902) a été longtemps administrateur délégué de l'entreprise automobile (1910-1940), ses neveux Eugène (1923) et François (1925), simples membres du conseil d'administration à partir respectivement de 1959 et de 1944, s'occupant plutôt de la branche de constructions mécaniques Peugeot Frères<sup>240</sup>. Mais les HEC sont également bien implantés chez Michelin sans qu'il y ait de lien avec la famille fondatrice. Ils semblent être des diplômés plus compatibles que les polytechniciens avec une gestion familiale dans la mesure où ils ne prétendent pas à la direction générale.

De manière générale, les rares réussites de HEC dans la grande industrie jusqu'aux années 1960 se limitent aux héritiers. L'autre cas spectaculaire est celui de la deuxième grande famille industrielle de Montbéliard, les Japy, qui sont quatre à être sortis diplômés de l'école entre 1897 et 1928, dont Édouard-Albert Japy (promotion 1899) qui devient le chef de la dynastie. On peut citer également les cas de Paul Lesieur (1908, PDG) dans l'agro-alimentaire, d'Édouard (1888, président de la Compagnie centrale Rousselot), Georges (1918, PDG) et Jean-Marie Rousselot (1923, directeur délégué) dans la chimie, d'André Cartier-Bresson (1898, gérant des Ets Thiriez Père & Fils & Cartier-Bresson) dans le textile, etc. On a déjà évoqué le cas de Paul J. Desombre (1924, directeur général de la Compagnie électromécanique) dont le père a été longtemps administrateur délégué, sans qu'il s'agisse là d'une entreprise familiale. Dans les transports maritimes, il faut mentionner les frères Pierre (1912) et Christian (1913) Vieljeux, administrateurs délégués ; dans le commerce, on peut citer Gabriel Cognacq (1900), petit-neveu du fondateur, et son successeur Georges Renand (1899) comme gérants de la Samaritaine, ainsi que Charles (1900, président) et Jacques (1933, administrateur directeur général) des Nouvelles Galeries. La relativement faible difficulté d'accès scolaire à HEC permet aux descendants de ces familles assez fortunées pour payer les droits d'inscription d'entrer à cette école.

---

<sup>240</sup> Deux autres Peugeot diplômés de HEC, Étienne (1895) et Jean-Jacques (1921), n'appartiennent pas aux branches associées à l'entreprise d'automobile.

Les véritables managers qui devraient leur carrière à HEC apparaissent bien rares. On peut citer leur réussite exceptionnelle chez Renault, où ils sont deux parmi les plus proches collaborateurs d'un fondateur qui semble se méfier des ingénieurs diplômés<sup>241</sup> : Samuel Guillelmon (1897), ancien directeur général du constructeur Clément-Bayard que Louis Renault a recruté en 1917 comme directeur des fabrications, devient administrateur délégué après la transformation en société anonyme en 1922, chargé de l'administration des fabrications, des achats, des affaires immobilières, des questions sociales<sup>242</sup> ; René de Peyrecave (de Lamarque) (1909) est ensuite directeur général de l'entreprise automobile pendant la guerre jusqu'à son arrestation en septembre 1944. Cette réussite correspond à une forte implantation dans l'entreprise : ils sont 44 HEC recensés par l'annuaire en 1939, contre 19 chez Peugeot et 17 chez Citroën seulement à la même date. Ailleurs, on relève aussi René Sentis (1910) et Jean-Louis Massiera (1920), successivement directeurs généraux de la Compagnie de navigation mixte ; Ivan Sibille (1912) est directeur général de la Société centrale cotonnière de l'Est (groupe Boussac). Mais ces quelques réussites ne sont que des exceptions à la règle qui veut que HEC ne serve pas à l'époque à former des managers, mais seulement à donner une petite légitimité scolaire à une minorité d'héritiers, les autres devant se contenter de positions plus modestes.

Si les HEC n'investissent pas les directions générales dans l'industrie, sauf à être héritiers, ils accèdent, dans les différentes filières non techniques, à des fonctions de direction. Ils sont secrétaires généraux (Max Auboin, promotion 1920 M, TLH ; Philippe Duval, 1935, Kuhlmann ; Pierre Dupont, 1920 M, PAM), directeur commercial (Jacques Borduge, 1929, Rhône-Poulenc), directeur des relations sociales (Antoine Larue, 1921 M, Ugine), directeur des services financiers (Paul Moricourt, 1921 N, Ugine), inspecteur de la comptabilité générale (Léon Caillet, 1929, Saint-Gobain), etc. C'est chez Peugeot que, dans le sillage des héritiers, ils réussissent le mieux avec un inspecteur du contrôle financier (Louis Martin-Carpentier, 1901), plus tard un directeur financier (Paul Perrin, 1932) et même un directeur des usines (George Taylor, 1941), les deux derniers accédant même au rang de directeurs généraux adjoints en 1966. L'importance des formations commerciales en général, et de HEC en particulier, parmi les cadres de l'industrie automobile, qui se traduit ensuite par l'arrivée de

---

<sup>241</sup> DAY, « The graduates of the *Écoles d'Arts et Métiers...* », art. cit., p. 310.

<sup>242</sup> Patrick FRIDENSON, *Histoire des usines Renault. 1. Naissance de la grande entreprise 1898-1939*, t. I, Paris, Seuil, 2<sup>e</sup> éd., 1998, p. 127. L'autre administrateur délégué à cette époque est un docteur en droit, Paul Hugé. Les deux fils de S. Guillelmon, également diplômés de HEC, font carrière de même dans l'entreprise ; en 1939, l'aîné, Jean (promotion 1913), est chef du service exportation en 1939 et le second est vice-président de la filiale commerciale américaine. Tous deux restent dans l'entreprise après sa nationalisation.

diplômés de cette école aux commandes de Renault à partir de 1975, s'expliquerait par l'obligation qu'ont eue les constructeurs, à la différence d'autres industries comme la sidérurgie, de devoir contrôler eux-mêmes la commercialisation de leurs produits<sup>243</sup>.

Les HEC n'exercent cependant pas dans les directions financières ou commerciales de monopole comparable à celui des polytechniciens dans certaines directions techniques ; leur réussite reste souvent isolée, et nombreux sont ceux qui doivent se contenter de carrières plus modestes dans ces services, ou comme responsables de succursales de vente par exemple.

*Les Sciences Po : une vocation de secrétaires généraux dans la grande industrie*

Le même phénomène s'observe, pour ces générations d'avant l'ENA, pour les élèves de l'ancienne ELSP. Les annuaires des anciens élèves publiés avant la guerre sont trop peu précis pour permettre un repérage des effectifs par entreprises, qui peut en revanche être fait avec la 1<sup>ère</sup> édition de *l'Annuaire des anciens élèves des Sciences politiques* en 1949.

Tableau IV-18 : Diplômés de l'ELSP/Sciences Po d'après le classement professionnel de l'annuaire des anciens élèves de 1949

Entreprises	1949
AFC	6
Alsacienne	0
CFM	0
CGE	3
Châtillon-Commentry	0
De Wendel	1
Kuhlmann	2
Lafarge	3
Longwy	1
Marine	2
Michelin	0
Peugeot	3
Pont-à-Mousson	1
Rhône-Poulenc	1
Saint-Gobain	7
Schneider	1
Thomson-Houston	0
TLH	0
Ugine	3
Usinor	0
Ensemble	34

<sup>243</sup> FRIDENSON, art. cit., p. 435.

Pour autant que les indications sont complètes, les diplômés de l'ELSP sont à l'époque peu nombreux dans les groupes industriels étudiés, AFC et Saint-Gobain se distinguant à nouveau par leurs contingents plus importants. Si là encore, les PDG ou directeurs généraux sont peu nombreux parmi les anciens élèves dans l'industrie, à quelques héritiers près, comme Roland Labbé (promotion 1921), PDG de la Société métallurgique de Gorcy, directeur général de Longwy puis président de Lorraine-Escaut, ou François Lehideux (1924), neveu par alliance de Louis Renault et un des administrateurs délégués de l'entreprise automobile jusqu'en 1940. Mais les anciens élèves de l'ELSP exercent presque toujours des fonctions centrales, dans les services administratifs ou financiers. Le poste de secrétaire général apparaît être celui qui leur est souvent destiné<sup>244</sup>. C'est le cas notamment dans les groupes étudiés à Marine (André Boyer, 1911) et à Nord-Est (Robert Béliard), ailleurs à la Compagnie parisienne de distribution d'électricité (Jean-Henri Adam), aux Chemins de fer du Midi (Maurice Bertrand), de l'Est (Paul Gruson) et du Nord et à la SNCF (Joseph Girard), à Penarroya (Georges-Pierre Labiche)<sup>245</sup>. Les « Sciences Po » se retrouvent plus rarement à la tête de services financiers, comme chez Saint-Gobain (Paul Francin, 1925), ou encore aux Mines d'Anzin (André Laloux, 1921) ou à l'Air liquide (François de Montéty). Un autre débouché industriel non négligeable est celui des postes de « permanents » (délégués généraux) dans les syndicats patronaux<sup>246</sup>, comme Henri de Peyerimhoff (Comité central des houillères de France), Alfred Lambert-Ribot (Comité des forges et Union des industries métallurgiques et minières), Roger Catin (Union des industries textiles de France) ou Guy de la Vaissière de Lavergne (Confédération générale du patronat français).

### *Implantation et réussite apparente des Sciences Po et des HEC dans les banques*

Mais ce n'est pas dans l'industrie même au sens large que HEC ou « Sciences Po » trouvent leurs principaux débouchés ; ils sont beaucoup plus nombreux dans les banques. Le nombre de HEC qui y sont répertoriés dans les différents annuaires est ainsi assez spectaculaire, aussi bien à la Banque de France que dans les grandes banques de dépôt

---

<sup>244</sup> Sur l'émergence, souvent plus ancienne que l'ELSP, du poste de secrétaire général dans les entreprises françaises au XIXe siècle, voir Jean FOMBONNE, *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises (France, 1830-1990)*, Paris, Vuibert, 2001, p. 39-44.

<sup>245</sup> Les années de promotion de ces anciens élèves ne sont pas indiquées systématiquement, les annuaires antérieurs à 1949 indiquant seulement l'année d'adhésion à l'association, qui peut être décalée.

<sup>246</sup> Sur les permanents patronaux, voir Olivier DARD et Gilles RICHARD (dir.), *Les Permanents patronaux : Éléments pour l'histoire de l'organisation du patronat en France dans la première moitié du XXe siècle*, Metz, Centre de recherche histoire et civilisation de l'université Paul Verlaine, 2005, avec notamment l'introduction de Patrick Fridenson et les articles d'Alain Chatriot sur H. de Peyerimhoff et de Danièle Fraboulet sur les permanents de la métallurgie.

(surtout à la BNCI et au Crédit lyonnais) et dans les banques d'affaires comme Paribas ou la BUP (où le nombre, plus faible en valeur absolue, est tout aussi élevé en valeur relative au regard des effectifs plus faibles).

Tableau IV-19 : Diplômés d'HEC en poste dans les principaux établissements bancaires français

Établissements	1939	1950	1958
Banque de France	41	44	52
Banque nationale du commerce et de l'industrie	19	46	49
Comptoir national d'escompte de Paris	25	10	14
Crédit lyonnais	36	33	56
Société générale	18	12	18
CCF	5	4	8
CIC (Société générale du)	8	10	6
Paribas	23	13	23
BUP	10	12	11
Banque de l'Indochine	12	15	15

Marc Meuleau indique dans sa thèse d'État sur HEC que « parmi les grandes entreprises, les banques sont les premières et longtemps les seules à accepter des HEC au sein de leur direction<sup>247</sup>. » La tendance n'est pourtant pas flagrante au sein des directions générales. À la Banque de France, aucun gouverneur ou sous-gouverneur entre 1918 et 1966 n'est sorti de HEC. Dans les neuf grandes banques de dépôts et d'affaires mentionnées dans le tableau IV-19, on recense parmi les 60 Français<sup>248</sup> titulaires au cours de la même période de postes d'administrateurs délégués, PDG ou directeurs généraux en tout et pour tout 6 HEC, soit un dixième. Ce sont d'ailleurs les seules formations commerciales repérées, HEC exerçant pour ces générations une prédominance incontestée, déjà repérable dans l'industrie, aux dépens des autres écoles, parisiennes ou provinciales. Mais il reste que la plupart des HEC plafonnent à des niveaux hiérarchiques inférieurs.

La part des Sciences Po est en revanche beaucoup plus forte parmi les dirigeants des banques : en gros, un tiers d'entre eux sont diplômés de cette école (19, plus celui qui est également diplômé de HEC et le seul autre qui soit également déjà ancien élève de l'ENA). On a bien là la filière scolaire dominante, les autres étant les études de droit (13 dont 5

<sup>247</sup> MEULEAU, thèse *op. cit.*, p. 477.

doctorats, non compris ceux qui ont fait du droit à côté de l'ELSP ou de HEC) et, de manière plus surprenante, 9 polytechniciens, au profil également particulier toutefois, 5 d'entre eux ayant intégré le corps de l'inspection des Finances (cf. chapitre suivant) et n'ayant donc jamais exercé le métier d'ingénieur<sup>249</sup>. De nombreux gouverneurs ou sous-gouverneurs de la Banque de France sont aussi passés par l'ELSP.

On retrouve là donc un important facteur qui peut expliquer le renforcement des profils juridiques ou commerciaux dans le corpus élargi à l'ensemble des administrateurs des entreprises industrielles de M. Lévy-Leboyer ; ce sont ceux des banquiers qui y siègent de manière croissante à partir de la fin des années 1950.

Tableau IV-20 : Diplômés de l'ELSP / Sciences Po en poste dans les principaux établissements bancaires français en 1949

Établissements	1949
Banque de France	63
Banque nationale du commerce et de l'industrie	31
Comptoir national d'escompte de Paris	26
Crédit lyonnais	32
Société générale	55
CCF	17
CIC (Société générale du)	22
Paribas	19
Banque de l'union parisienne	7
Banque de l'Indochine	14

En termes d'effectifs globaux, les diplômés de l'ELSP sont à la même période au moins aussi nombreux dans les établissements bancaires que les HEC. Si leur probabilité d'accès est en apparence plus élevée, cela ne vaut en fait que pour une petite minorité des anciens élèves, ceux qui intègrent l'inspection des Finances, au nombre de 13 sur 21 parmi ceux devenus dirigeants. Outre le cas de celui qui a fait également HEC (Paul Bavière, PDG de la BUP), ils ne sont que six à être arrivés avec la seule ELSP.

<sup>248</sup> S'y ajoutent 3 Suisses à Paribas (Albert Turretini) et au CCF (Albert et Benjamin Rossier).

<sup>249</sup> Les autres formations se répartissent entre 3 licences ès lettres non cumulées avec du droit ou l'ELSP, un diplômé de l'École navale, un autodidacte ayant débuté comme caissier et sept dont la formation est inconnue.

Les diplômés de l'ELSP sont donc loin d'être égaux dans leurs chances d'accès aux fonctions dirigeantes dans l'entreprise. Beaucoup dépend en fait de leur réussite à intégrer ensuite ou non un grand corps administratif. C'est encore plus net pour les polytechniciens. La sélection préalable à la carrière en entreprise ne se limitait pas au fait d'entrer dans les promotions de quelques centaines d'élèves de grandes écoles d'une classe d'âge – ce qui est déjà extrêmement restrictif –, elle se faisait aussi entre les élèves de ces écoles, réduisant encore considérablement le vivier effectif.

### **Épilogue : Polytechnique rejointe par HEC et l'ENA toujours aux dépens des autres formations**

Une étude portant sur les dirigeants actuels<sup>250</sup> montre à la fois une forte continuité et une évolution. Forte continuité parce que ce sont toujours une poignée de grandes écoles qui concentrent l'essentiel des formations. Parmi les 35 PDG français du CAC 40, ils sont 21 à avoir été formés dans trois établissements (ENA, Polytechnique et HEC). Si l'on prend en compte que les seuls managers non-héritiers du capital, ils sont 20 sur 27, soit plus des deux tiers. Si l'on élargit l'étude à l'ensemble des membres français des comités exécutifs ou organes équivalents, la proportion chute il est vrai nettement, mais ils sont encore 39 % (137 sur 349). Ce résultat reste spectaculaire : d'une part, il porte sur un effectif plus large que la seule direction générale *stricto sensu*, avec une population d'une dizaine de cadres dirigeants en moyenne par entreprise, qui inclut des responsables fonctionnels comme les directeurs des ressources humaines ou de la communication aux profils souvent spécifiques. D'autre part, les générations concernées, composées d'hommes et de (quelques) femmes âgés de moins de 65 ans aujourd'hui, ont été formées au plus tôt à la fin des années 1960, à un moment où le paysage de l'enseignement supérieur était déjà très diversifié, avec notamment de nombreux établissements ayant, que ce soit dans le secteur technique ou commercial, conquis entre-temps leur statut de grandes écoles et recrutant, sur le modèle originel de Polytechnique, à la sortie des classes préparatoires.

---

<sup>250</sup> Données rassemblées en octobre 2007, à partir de la composition des organes dirigeants des entreprises mentionnées sur leur site Internet à cette date. Pour plus de la moitié des entreprises, les CV des personnes concernées sont joints. Pour les autres, des recherches complémentaires ont été faites sur le web (communiqués de presse des entreprises lors des nominations, articles de presse divers, etc.), dans des dossiers de presse personnels constitués sur ces entreprises et dans l'annuaire *Who's who in France*. Pour les rares (15 sur 349 membres français de comité exécutif) pour lesquels aucune information sur la formation n'a pu être trouvée, on peut juste affirmer, après vérification dans les annuaires des anciens élèves, qu'ils ne sont pas diplômés des plus grandes écoles.

L'évolution manifeste est en revanche que les trois établissements les mieux représentés ne sont plus les mêmes que pour les générations étudiées précédemment. Si Polytechnique conserve une forte implantation (avec 10 PDG et 67 membres de comités exécutifs au total), elle est au moins chez les premiers supplantée par l'ENA (avec respectivement 10 et 45). HEC s'est hissée au niveau des deux autres (avec 8 et 46)<sup>251</sup>, sachant qu'ils sont un nombre non négligeable à cumuler les atouts et à être diplômés de deux de ces trois écoles<sup>252</sup>. Les énarques et les HEC ne se contentent plus de gérer les banques, ils ont aussi largement pénétré les directions générales d'entreprises industrielles ou de services. Les autres écoles sont très largement distancées : parmi les écoles d'ingénieurs, Centrale Paris n'a formé que 1 PDG et 11 membres de comité exécutif<sup>253</sup>, l'École des mines de Paris et l'École des Ponts chacune à titre civil 1 et 5, aucun autre établissement n'apparaissant de manière significative. Du côté des écoles de commerce, même les autres grandes parisiennes sont nettement distancées par HEC, avec 2<sup>254</sup> PDG et 19 membres de comités exécutifs pour l'ESSEC, 1 et 10 pour l'ESCP, aucune provinciale n'étant représentée de manière significative. Sciences Po reste importante, avec un écart considérable par rapport aux IEP de province (4 diplômés seulement), mais surtout comme école préparatoire à l'ENA ou complémentaire à Polytechnique par exemple : ils ne sont qu'un PDG (un héritier Michelin d'ailleurs) et 21 membres de comités exécutifs à ne pas être également passés par l'une des grandes écoles précitées. Des choix entre des grandes écoles qui peuvent apparaître très proches, aux yeux des étudiants qui les ont effectués à la sortie des classes préparatoires, se sont donc avérés très déterminants pour les carrières futures. Des filières qui rassemblent quelques centaines d'étudiants par an forment une grande partie des élites économiques. Celles-ci sont peu accessibles aux élèves des autres « grandes écoles », sans parler de la masse des étudiants des universités ou des formations de l'enseignement supérieur court. En même temps, comme toujours, la bouteille n'est qu'à moitié vide ou à moitié pleine. On ne peut pas nier qu'il existe d'autres filières, au moins au niveau de l'ensemble des comités exécutifs. Il s'en trouve tout de même 53 (15,2 %) à sortir d'une autre école d'ingénieurs que les Polytechnique-Centrale-Mines de Paris et Ponts, 14 (4,0 %) à venir d'une autre école de commerce que les trois grandes parisiennes, 48 (13,7 %) d'une formation seulement

---

<sup>251</sup> Pour ces écoles, seuls les anciens élèves diplômés à part entière sont comptabilisés, pas ceux ayant suivi seulement des formations complémentaires de type MBA.

<sup>252</sup> Sept énarques, dont deux PDG, sont au préalable polytechniciens et rien moins que 14 HEC, dont 3 PDG, sont entrés ensuite à l'ENA.

<sup>253</sup> Dont un devenu énarque ensuite.

<sup>254</sup> Dont un devenu énarque ensuite, l'autre étant un héritier.



universitaire<sup>255</sup>, etc. Même chez les PDG on peut noter quelques intéressantes ouvertures récentes : le directeur général du Crédit agricole, première banque française, n'est pas un énarque, mais un docteur en économie de formation exclusivement universitaire<sup>256</sup> ; le président du directoire de Schneider rompt avec la tradition élitiste du groupe en tant qu'ingénieur de la modeste École supérieure d'électricité de l'Ouest à Angers ; enfin, le nouveau directeur général de Sanofi-Aventis est un chimiste et pharmacien de formation universitaire, chercheur de métier. L'implantation des énarques notamment apparaît plutôt déclinante : une même étude en 2004<sup>257</sup> en donnait 16,0 % parmi les membres français des comités exécutifs du CAC 40 de l'époque, contre 12,9 % aujourd'hui ; Polytechnique n'a que légèrement diminué (de 20,7 % à 19,2 %), HEC progressant en revanche (de 11,8 % à 13,2 %)<sup>258</sup>. Le fait par ailleurs que, avec l'internationalisation des équipes dirigeantes, plus d'un quart (118 sur 467) des dirigeants actuels ne soient pas des Français contribue également à la diversification des filières, le phénomène étant probablement appelé à s'accroître.

Comment expliquer cette reproduction dans le recrutement des élites économiques de la hiérarchie des établissements d'enseignement supérieur, et des écoles d'ingénieur en particulier, simplement perturbée depuis quelques décennies par l'émergence d'une filière concurrente tout aussi élitiste, celle de l'ENA, associée à Sciences Po ou HEC ? Tout se passe comme si les critères d'excellence scolaire étaient parfaitement pertinents au regard des exigences du monde de l'entreprise. Faut-il y voir un effet des contenus des enseignements ? La formation délivrée dans les grandes écoles généralistes, et à Polytechnique en particulier, serait-elle particulièrement adaptée au management ? Les grandes écoles d'ingénieurs se sont certes ouvertes à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle à l'enseignement de l'économie, certaines figures de la discipline y trouvant un débouché pour une orientation plus pragmatique de la discipline qu'ils ne pouvaient imposer dans les facultés de droit<sup>259</sup>, mais on était loin d'un enseignement

---

<sup>255</sup> IEP de province inclus. Le nombre de ceux qui n'ont pas fait d'études supérieures (4, dont deux PDG héritiers) est en revanche dérisoire. Les pourcentages sont calculés par rapport à l'ensemble de la population, en incluant les 15 dirigeants pour lesquels les données sont lacunaires.

<sup>256</sup> Avec un doctorat d'État soutenu en 1975 à l'université de Bordeaux 1 sur « les décalages en politique monétaire ».

<sup>257</sup> Étude menée de manière semblable à partir de données rassemblées en mai 2004, sur une population de 438 dirigeants, dont 336 Français.

<sup>258</sup> Les pourcentages donnés pour chaque école intègrent les cumuls de formation dans deux établissements, encore plus nombreux en 2004 (11 énarques polytechniciens et 13 énarques HEC).

<sup>259</sup> Voir LE VAN-LEMESLE, *op. cit.*, chapitre XIV « À l'aube d'un nouveau paradigme : les grandes écoles », p. 434 et suiv. Émile Cheysson (1836-1910), un polytechnicien ingénieur du corps des Ponts et Chaussées, dont la carrière administrative a connu une parenthèse marquante entre 1871 et 1876 comme directeur des usines du Creusot de Schneider, est titulaire de la nouvelle chaire d'« économie industrielle » de l'École des mines de Paris

du management, ou même de la gestion<sup>260</sup>. Rien ne permet d'affirmer qu'il y aurait une meilleure formation au management, au moins pour les générations étudiées, sauf à considérer que l'enseignement du management ne se définirait que par défaut, comme ce qui n'est orienté ni vers une spécialisation professionnelle, ni vers la recherche. L'exemple allemand a pourtant montré que des hommes (à défaut de femmes...) identifiés à un métier (chimiste, métallurgiste, etc.), ayant éventuellement commencé leur carrière comme chercheurs, pouvaient aussi devenir des managers. Il reste la fonction première de Polytechnique, la formation au commandement militaire, dont on connaît l'importance comme modèle pour le monde de l'entreprise.

Peut-être faut-il également chercher l'explication du côté des profits retirés par les entreprises de cette étroite sélection préalable. Faire émerger des élites est un processus douloureux qui implique de nombreuses exclusions. L'adoption par les entreprises des critères de la méritocratie scolaire, avec la légitimité qui les accompagne, ferme le jeu des possibles en encadrant les ambitions. Chaque catégorie joue dans une division différente, sans entrer véritablement en concurrence avec une autre. Chacun sait plus ou moins ce à quoi il peut s'attendre et espérer, ce qui limite les frustrations : le gadzart à devenir responsable de la fabrication, l'ingénieur chimiste chef de laboratoire, le centralien à prendre la direction d'une grande usine ou d'une branche, et le polytechnicien à intégrer la direction centrale. Le système est assez souple pour autoriser quelques promotions exceptionnelles dans la catégorie supérieure. Et, dans chaque division, il existe suffisamment de prétendants pour sélectionner parmi eux les plus capables d'exercer les principales responsabilités. L'entreprise évite ainsi d'être un espace de concurrence exacerbée entre les ambitions individuelles.

Mais la sélection ne repose pas sur la seule hiérarchie des écoles, elle distingue aussi, pour celles au sommet de chaque filière, les élèves selon leur rang de sortie et leur débouché au service de l'État.

---

à partir de 1884. Polytechnique a créé, à l'initiative du ministre de la Guerre, le général André, une chaire d'« économie sociale » en 1904 confiée... à un militant socialiste proche de Jaurès, Eugène Fournière (1857-1914) ; voir le n° spécial de *L'Actualité de l'histoire*, n° 25, octobre-décembre 1958, et en particulier l'article de Justinien RAYMOND, « Eugène Fournière », p. 2-20. À sa mort en 1914, un autre ingénieur du corps des Ponts et Chaussées, Clément Colson (1853-1939) reprend la chaire créée pour Polytechnique dispose d'une chaire d'économie à partir de 1904 en la transformant en cours d'« économie politique ». L'École centrale se contente elle d'un enseignement de « législation économique ».

<sup>260</sup> Voir Robert R. LOCKE, *The End of practical man : entrepreneurship and higher education in Germany, France and Great-Britain*, Greenwich, Jai Press, 1984.



## Chapitre V

### Le poids des grands corps : ingénieurs d'État vs. ingénieurs civils

Les corps des ingénieurs d'État sont des institutions qui n'existent pas sous cette forme dans les autres pays où les administrations recrutent généralement leurs hauts fonctionnaires sur titre, à la sortie de l'université<sup>1</sup>. Si les fonctions exercées se retrouvent bien sûr ailleurs, la tradition française est que l'appartenance au corps, d'une part, s'acquiert à peu près exclusivement<sup>2</sup> selon les seuls choix des élèves en fonction du rang de sortie à l'École polytechnique, dont dès l'âge de 20 ans environ, et qu'elle n'est ensuite, après quelques années de « classes » dans l'administration d'origine, pas liée à l'occupation d'un emploi précis. Elle survit non seulement à un détachement dans un autre emploi public ou parapublic, mais également à un congé dans une entreprise privée. Et même lorsque, à l'expiration de son congé, le fonctionnaire peut être amené à démissionner juridiquement du corps, il lui reste lié par des liens au moins symboliques (titre, mention dans l'annuaire, réseau d'entraide, amicale, etc.).

Les corps d'ingénieurs d'État sont très anciens. Les origines du corps des Ponts et Chaussées remontent ainsi au début du XVIII<sup>e</sup> siècle<sup>3</sup>. Après qu'une ébauche d'administration a été mise en place progressivement sous l'Ancien Régime, ce sont des arrêts royaux de 1783 qui marquent véritablement la naissance d'un corps des Mines organisé associé à une École

---

<sup>1</sup> Voir Jean CHAPON, « Ingénieurs d'État : l'exception française », in Jacques LESOURNE (dir.), *Les Polytechniciens dans le siècle. 1894-1994*, Paris, Dunod, 1994, p. 321, qui parle toutefois de manière contestable de recrutement par « concours » dans les autres pays, cette idée de conditionner la réussite à un examen au nombre de postes disponibles dans un corps administratif étant également une particularité française.

<sup>2</sup> Sous réserve des promotions en cours de carrière de membres des corps techniques subalternes, possibilités très restreintes dans les grands corps, et d'autres filières minoritaires récentes comme celles d'ingénieurs civils des mines de Paris ou d'anciens élèves de l'École normale supérieure pour le corps des Mines (cf. *infra*).

<sup>3</sup> Voir Antoine PICON, *L'Invention de l'ingénieur moderne. L'École des Ponts et Chaussées 1747-1851*, Paris, Presses de l'École nationale des Ponts et Chaussées, 1992, p. 29-52.

des Mines<sup>4</sup>. Du côté militaire, les corps des « armes savantes » rassemblent dès la fin du XVII<sup>e</sup> siècle les techniciens de l'armée, officiers de l'Artillerie ou du Génie. La création de l'École polytechnique en 1794 assure l'unification de leur recrutement en donnant, au moins dans les corps civils<sup>5</sup>, un monopole quasi incontesté jusqu'à une période récente à ce seul grand établissement. Aux corps déjà évoqués s'est ajouté l'accès à ceux des ingénieurs constructeurs de vaisseau en 1795 (devenu Génie maritime en 1799), de l'Artillerie de marine en 1799, des commissaires des Poudres et Salpêtres en 1810, des officiers de la Marine en 1821, des manufactures de l'État (tabacs) en 1831, des ingénieurs des Télégraphes en 1844 et du Commissariat de la Marine en 1853<sup>6</sup>, etc.

Le même phénomène a existé dans les administrations non techniques, avec la création sous le Consulat et l'Empire des corps du Conseil d'État (1799), de l'inspection du Trésor (1801, devenue inspection des Finances) et de la Cour des comptes (1807). Mais leur recrutement s'effectue longtemps par des concours spécifiques et il faut attendre 1945 pour qu'il soit unifié par la création de l'École nationale d'administration (ENA) dont les élèves obtiennent également un monopole à l'entrée<sup>7</sup>.

Les corps de fonctionnaires les plus prestigieux, qu'il s'agisse des corps techniques ou des corps administratifs qui recrutent respectivement à la sortie de l'École polytechnique et ensuite de l'ENA les élèves les mieux classés (cf. *infra*), constituent les fameux « grands corps ». Cette appellation, qui ne repose pas sur une reconnaissance officielle mais sur un simple usage<sup>8</sup>, est d'ailleurs l'objet d'une lutte de reconnaissance entre les différents corps pour en bénéficier. Si elle s'impose historiquement pour les Mines, les Ponts et Chaussées, l'inspection des Finances, le Conseil d'État ou la Cour des comptes, elle est plus disputée pour d'autres corps comme le Génie maritime autrefois, l'Armement ou les

---

<sup>4</sup> André THÉPOT, *Les Ingénieurs des mines du XIX<sup>e</sup> siècle. Histoire d'un corps technique d'État. 1810-1914*, Paris, ESKA/IDHI, 1998, p. 21-24.

<sup>5</sup> Dans les corps militaires comme le Génie et l'Artillerie, le recrutement par le rang ou par l'école de Saint-Cyr reste important chez les officiers ; William SERMAN, *Les Origines des officiers français : 1848-1870*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1979. Voir également Roger CHARTIER, « Un recrutement scolaire au XVIII<sup>e</sup> siècle : l'École royale du Génie de Mézières », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, vol. 20, juillet-septembre 1973, p. 353-375.

<sup>6</sup> Bruno BELHOSTE, *La Formation d'une technocratie. L'École polytechnique et ses élèves de la Révolution au Second Empire*, Paris, Belin, 2003, p. 27.

<sup>7</sup> En début de carrière de moins, sous réserve de l'accès ultérieur possible « au tour extérieur ».

<sup>8</sup> Voir Marie-Christine KESSLER, *Les Grands Corps de l'État*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1986, p. 12-13.

Télécommunications aujourd'hui à la sortie de Polytechnique, les administrateurs civils, le corps préfectoral ou le corps diplomatique à la sortie de l'ENA<sup>9</sup>.

Les grands corps ont toujours joué depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, bien au-delà de la mission qu'ils sont supposés exercer dans leur administration d'origine, un rôle important dans le recrutement des élites administratives ; ils accaparent une grande partie des postes de direction d'administration centrale, de secrétaire général de ministère ou de membre de cabinet ministériel au moins dans leur ministère de rattachement pour l'inspection des Finances (ministère de l'Économie et des Finances) et les corps techniques (ministère de l'Industrie pour les Mines, des Travaux publics pour les Ponts et Chaussées), de manière plus générale pour le Conseil d'État, qui « a conquis la réputation et la vocation d'administrateur général, de grand coordinateur », et, à un degré moindre, la Cour des comptes<sup>10</sup>. Ils sont aussi nombreux à succomber à la tentation politique<sup>11</sup>. La pratique n'est certes pas très répandue dans les corps techniques – on peut citer quelques figures comme Sadi Carnot (Ponts) ou Albert Lebrun (Mines) –, ou alors limitée à l'exercice de fonctions ministérielles techniques, comme Albert-André Claveille (Ponts) comme ministre des Travaux publics et des Transports sous la III<sup>e</sup> République, Jean Bichelonne (Mines) comme ministre de la Production industrielle sous Vichy ou André Giraud (Mines) également comme ministre de l'Industrie puis de la Défense sous la Cinquième République. En revanche, elle est plus fréquente dans les corps administratifs avec de grands noms comme Léon Blum (Conseil d'État) ou Joseph Caillaux (Inspection des Finances) sous la Troisième République. Leur réussite est devenue spectaculaire sous la Cinquième avec deux présidents de la République – Valéry Giscard d'Estaing (Inspection), Jacques Chirac (Cour des comptes), – huit premiers ministres – Michel Debré (Conseil d'État), Maurice Couve de Murville (Inspection), Jacques Chaban-Delmas (Inspection), le même J. Chirac à deux reprises, Laurent Fabius (Conseil d'État), Michel Rocard (Inspection), Édouard Balladur (Conseil d'État) et Alain Juppé (Inspection) – et de nombreux ministres.

Le monde des affaires constitue un autre débouché, encore plus important pour les grands corps<sup>12</sup>. La pratique est répandue depuis le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle dans les corps techniques et à l'inspection des Finances, à un degré moindre au Conseil d'État et à la Cour

---

<sup>9</sup> À la différence de M.-C. KESSLER (*ibid.*, p. 17-18) qui arrête pour les besoins de son étude une liste de sept grands corps incluant le corps préfectoral et le corps diplomatique, mais pas les administrateurs civils, et les seuls Mines et Ponts et Chaussées comme corps techniques, aucune délimitation préalable n'est adoptée ici ; la représentativité de l'ensemble des corps est examinée au sein des élites économiques.

<sup>10</sup> *Ibid.*, p. 186-213, p. 190 pour la citation.

<sup>11</sup> *Ibid.*, p. 224-238.

des comptes moins en relation dans leurs activités administratives avec le monde économique et mieux dotés en carrières publiques. Elle est favorisée par une législation plus ou moins souple qui autorise souvent des congés de longue durée dans le secteur privé, sans obliger à une démission immédiate qui interdirait un retour dans le corps en cas d'échec. Le phénomène a été largement étudié quant à sa fréquence, ses rythmes, ses causes, ses modalités ou ses destinations du point de vue des différents corps<sup>13</sup>. Mais il a moins été analysé du point de vue des entreprises. Si l'on sait à peu près combien d'ingénieurs des Mines ou des Ponts, ou d'inspecteurs des Finances ont rejoint à telle ou telle période des entreprises réparties dans telle ou telle branche, on sait moins l'importance que le phénomène a pris du côté du recrutement des élites économiques, quelles fonctions ils ont exercées, quelle réussite ils y ont connue, etc. Les monographies d'histoire d'entreprises ou de branches ne mettent pas toujours suffisamment l'accent sur ce phénomène, ou comportent parfois des erreurs sur l'appartenance à un corps de tel ou tel dirigeant, un polytechnicien ingénieur civil des mines étant par exemple assimilé à un ingénieur du corps. Le phénomène n'a pas non plus toujours été appréhendé à sa juste valeur dans les travaux sur les élites économiques. M. Lévy-Leboyer n'y consacre ainsi aucune analyse spécifique dans son étude sur les dirigeants des grandes entreprises françaises entre 1912 et 1973 : s'il distingue dans un tableau sur les formations les « bottiers de Polytechnique » (Mines et Ponts) des autres, ses développements évoquent les « démissions » des polytechniciens en général, sans distinguer véritablement entre ceux qui le font à la sortie de l'École et ceux qui le font après une première carrière administrative dans tel ou tel corps<sup>14</sup>. La réussite spécifique des grands corps techniques, mais aussi administratifs n'apparaît pas. P. Bourdieu et M. de Saint Martin opposent bien les « patrons "privés" » aux « patrons "d'État" », « les grandes familles » aux « grands corps », mais, tout à leur thèse d'y voir une « logique tout à fait semblable » dans leurs stratégies de défense du capital social – « dans les deux cas, la valeur de chacun des membres dépend de l'apport de tous les autres et de la capacité de mobiliser pratiquement le capital ainsi rassemblé », ils n'entrent pas dans les détails<sup>15</sup>. Les membres des grands corps ne sont qu'une autre forme d'« héritiers » et l'on cherche vainement des données précises sur la représentation des différents corps dans leur

---

<sup>12</sup> *Ibid.*, p. 213-223.

<sup>13</sup> Pour une synthèse qui intègre l'ensemble des travaux disponibles à l'époque, voir Christophe CHARLE, « Le pantouflage en France (vers 1880-vers 1980) », *Annales ESC*, n° 5, septembre-octobre 1987, p. 1115-1137. Voir également Dominique CHAGNOLLAUD, *Le Premier des ordres. Les hauts fonctionnaires XVIII<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Fayard, 1991, p. 231-251.

<sup>14</sup> Maurice LEVY-LEBOYER, « Le patronat français, 1912-1973 », in *idem* (dir.), *Le Patronat de la seconde industrialisation*, Paris, Éditions ouvrières, 1979, p. 151-158.

corpus. C'est à M. Bauer et B. Bertin-Mouroto qu'il revient le mérite d'avoir mis l'accent, au-delà de l'importance de l'élitisme scolaire en général, sur les profits de carrière spécifiques qu'il y avait ensuite à avoir fait le détour par l'État, et en particulier à avoir intégré certains corps<sup>16</sup>. Ils ont notamment, avec un vocabulaire imagé (les « catapultés », « parachutés » et « hélicoptés »), décrit les différentes formes d'intégration plus ou moins tardive dans l'entreprise. Il convient maintenant de donner un recul historique à ce phénomène qui est loin d'avoir commencé dans les années 1980 étudiées par les deux sociologues.

L'accent est mis ici sur les débouchés des corps techniques et militaires issus de Polytechnique. Non seulement leur représentation respective dans le corpus dirigeant est précisée, mais, plus largement, à la fois leur propension plus ou moins grande à « pantoufler » dans les entreprises et leur probabilité d'y accéder aux directions générales sont passées systématiquement en revue. Leur impact dans la répartition des fonctions dirigeantes dans les entreprises étudiées, et plus largement dans les principaux secteurs ou branches, est analysé. Le même travail est fait ensuite sur les filières des grands corps administratifs (inspection des Finances, Conseil d'État et Cour des comptes) pour ces générations d'avant l'ENA, dans l'industrie ou ailleurs.

### **Réussite très inégale des polytechniciens et classements de sortie**

Les polytechniciens, même issus d'une sélection scolaire étroite, sont encore très inégaux entre eux dans l'accès aux fonctions dirigeantes des grandes entreprises. Tout dépend largement du corps qu'ils ont intégré ou pas à la sortie, et du fait qu'ils soient devenus des ingénieurs d'État ou restés des ingénieurs civils, après un passage dans l'armée ou non. Parmi les 80 (dont 68 non-héritiers) polytechniciens de notre population dirigeante, qui sont issus des promotions de 1862 à 1943, ce qui représente un effectif total de 18 024 anciens élèves, 26 appartiennent à un seul et même corps à l'effectif beaucoup plus restreint de 412 élèves de ces mêmes 81 promotions<sup>17</sup>, le corps des Mines. La probabilité d'accéder à une direction générale d'une grande entreprise étudiée devient donc beaucoup plus forte, passant de 1 sur 225 à 1 sur 16. La différence est considérable, d'autant plus, d'une part, que tous les membres du corps des Mines ne font pas carrière en entreprise et, d'autre part, que le corpus n'intègre

---

<sup>15</sup> Pierre BOURDIEU, Monique de SAINT MARTIN, « Le Patronat », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 20/21, 1978, p. 22.

<sup>16</sup> Michel BAUER (avec Bénédicte BERTIN-MOUROT), *Les 200. Comment devient-on un grand patron ?*, Paris, Le Seuil, 1987 et leurs nombreux travaux ultérieurs.

<sup>17</sup> Il n'y a pas eu de promotion en 1915. Les promotions dédoublées (normale et spéciale) de 1919 et 1920 sont comptées comme une seule.



pas l'ensemble des grandes entreprises françaises. Un autre corps, le corps des Ponts et des Chaussées, connaît une réussite particulière, avec 15 dirigeants qui en sont issus, mais elle est d'autant plus faible que les ingénieurs des Ponts sont nettement plus nombreux, avec 19 élèves par promotion en moyenne de l'École polytechnique (soit 8,6 % des polytechniciens de ces promotions), contre environ 5 pour les Mines (2,3 % des polytechniciens). Leur réussite dans l'accès aux fonctions dirigeantes étudiées est donc beaucoup plus faible que celles des « mineurs<sup>18</sup> », de l'ordre de 1 pour 103. Les autres corps civils sont peu représentés, avec le seul corps des manufactures de l'État (tabacs), aux effectifs il est vrai très restreints (1,6 %), avec 1 dirigeant. Les corps militaires sont également représentés avec 9 dirigeants pour l'Artillerie (dont 4 seulement chez les non-héritiers), 7 pour le Génie maritime, 3 pour le Génie militaire et 2 pour les Poudres. Mais ces résultats correspondent en fait à des probabilités d'accès très variable : de 1 pour 91 pour le corps des Poudres qui a des effectifs très faibles (1,0 % du total), de 1 pour 114 pour le Génie maritime avec une dizaine de membres en moyenne par promotion (4,4 %), contre 1 pour 660 pour les artilleurs (33,0 %) et de 1 pour 853 pour le Génie militaire (14,2 %) qui rassemblent, avec l'Artillerie navale (5,6 %), plus de la majorité des polytechniciens. Beaucoup ne restent pourtant pas durablement au service de l'armée et rejoignent des entreprises, mais avec une réussite médiocre donc dans l'accès aux fonctions dirigeantes. La réussite des démissionnaires (17), avec une probabilité de 1 pour 183, n'est que moyenne par rapport à leurs effectifs (17,2 %, mais seulement 10,3 % jusqu'en 1914), alors que ce sont les seuls à avoir d'emblée vocation à faire carrière dans une entreprise. La concentration importante de polytechniciens parmi les dirigeants étudiés est donc d'autant plus spectaculaire que près du tiers d'entre eux proviennent d'un corps qui représente moins de 3 % des anciens élèves et que près de deux tiers proviennent de différents corps qui rassemblent 17,9 % des anciens élèves et que la quasi-totalité (68 sur 80), en incluant les démissionnaires, sont issus d'un vivier qui rassemble un peu plus d'un quart (28,2 %) des polytechniciens. L'importance parmi les dirigeants polytechniciens des anciens fonctionnaires (56) détermine il est vrai largement la probabilité de réussite d'un corps : tous les membres des corps civils, ainsi que ceux des corps militaires les plus sélectifs (Génie maritime, Poudres) sont passés par le service de l'État, alors que ce n'est le cas que de trois artilleurs et d'un membre du Génie militaire (le contrôleur général de l'armée Eugène Maucière), les autres ayant quitté souvent dès lors leur scolarité à l'école

---

<sup>18</sup> Ce terme est employé selon un usage courant pour les seuls ingénieurs du corps des Mines dans ce chapitre (on parle aussi souvent de « X-Mines »)..

d'application le service de l'armée. Et parmi les trois artilleurs, on ne trouve que deux officiers de carrière (le baron Victor Reille et le général de division Frédéric-Georges Herr), un troisième (Charles Laurent) ayant, de même qu'un démissionnaire (Charles-Albert de Boissieu), servi l'État au titre d'un autre corps administratif, accessible par un concours spécifique, l'inspection des Finances. Patrons passés par l'État ou pas, il apparaît donc que, outre la sélection scolaire très forte que représente déjà l'accès à Polytechnique, les choix effectués à la sortie déterminent ensuite largement les perspectives de carrière.

Tableau V-1 : Répartition des dirigeants polytechniciens par corps de sortie

Corps	Dirigeants	dont non-héritiers	dont patrons d'État	Effectifs polytechniciens promotions 1862-1943	Moyenne par promotion	Probabilité d'accès
Mines	26	25	26	412 (2,3 %)	5,1	1/16
Ponts	15	15	15	1 543 (8,6 %)	19,0	1/103
Tabacs	1	1	1	291 (1,6 %)	3,6	1/291
Artillerie	9	4	3	5 942 (33,0 %)	73,4	1/660
Artillerie navale	0	0	0	1 015 (5,6 %)	12,5	/
Génie militaire	3	3	1	2 560 (14,2 %)	31,6	1/853
Génie maritime	7	6	7	800 (4,4 %)	9,9	1/114
Poudres	2	2	2	183 (1,0 %)	2,3	1/91
Démissionnaires	17	14	1	3 109 (17,2 %)	38,4	1/183
Autres <sup>19</sup>	0	0	0	2 169 (12,0 %)	26,8	/
Total	80	70	56	18 024 (100 %)	222,5	1/225

La réussite très variable des différents corps est d'abord à rapprocher de la hiérarchie qui s'est établie entre eux à partir du classement de sortie à l'École polytechnique.

#### *La position première incontestée du corps des Mines*

Si la primauté du corps des Mines a mis du temps à s'établir par rapport au corps des Ponts et Chaussées dans la première moitié du XIX<sup>e</sup> siècle<sup>20</sup>, elle est solidement installée pour

<sup>19</sup> Autres corps mineurs (Marine, Commissariat de la Marine, Télégraphes, ingénieurs hydrographes), ou de création tardive (comme l'Aéronautique à partir de la promotion 1912 de Polytechnique ou les Fabrications d'armement à partir de celle de 1937), ainsi que les élèves réformés ou décédés en cours de scolarité.

<sup>20</sup> Voir THÉPOT, *op. cit.*, p. 60. Ses indications ont été précisées par une étude systématique du classement comparé des membres des différents corps. Les sources sont jusqu'à la promotion 1905 (élèves âgés de plus de 120 ans) le registre de matricule de l'École polytechnique accessible en ligne sur le site de la bibliothèque de l'École (données nominatives sur la base « La Famille polytechnicienne » qui indique le corps et le classement

les promotions étudiées. Le dernier major à avoir choisi le corps des Ponts et pas le corps des Mines était celui de la promotion 1854. Si dans les promotions suivantes, on trouve encore quelques ingénieurs des Ponts intercalés parmi les mineurs, l'appropriation du corps des Mines par les premiers devient quasi systématique. Après une dernière promotion à faire exception en 1861 (avec le 2, 3 et 5<sup>e</sup> qui choisissent le corps des Ponts, laissant aux 4 et 6<sup>e</sup> la possibilité de prendre les deux dernières places dans le corps des Mines), la règle ne connaît plus aucune exception jusqu'en 1881, les effectifs du corps des Mines s'étant il est vrai plutôt resserrés dans les années 1860-1870 (souvent seulement 3 places, contre 5 à 7 dans les années 1850). Si l'on retrouve ensuite quelques exceptions, elles ne sont que marginales (32 cas) – généralement au profit du corps des Ponts (25), mais pas exclusivement (cf. tableau V-2) –, à la seule exception de la promotion 1883, avec le cas (et non des moindres, puisqu'il s'agit de Théodore Laurent, futur patron de Marine) d'un 10<sup>e</sup> qui parvient de manière étonnante à obtenir la 5<sup>e</sup> et dernière place dans le corps des Mines. Les exceptions ne redeviennent un peu plus fréquentes qu'au milieu des années 1930, avec 14 cas entre 1933 et 1938 sur 34 ingénieurs des mines métropolitains dans les promotions concernées. Les exceptions se font pour l'essentiel au profit du corps des Ponts, et marginalement pour celui des Poudres, de l'Aéronautique ou de l'Artillerie coloniale. Si les majors restent fidèles au corps des Mines, les deuxièmes et troisièmes des promotions 1933 et 1936 choisissent les Ponts. Il est possible que la crise économique des années 1930, en rendant les perspectives de carrière plus incertaines, ait contribué à ces choix inhabituels.

Tableau V-2 : Exceptions au choix systématique par les premiers à la sortie de l'École polytechnique du Corps des Mines (promotions 1862 à 1939, hors Mines coloniales à partir de 1912)

Promotions	Nombre de postes dans le corps des Mines	Classement de l'élève n'ayant pas choisi le corps	Corps choisi
1881	7	2 <sup>e</sup>	Ponts
1882	7	3 <sup>e</sup>	Artillerie
1883	5	4, 6, 7, 8, 9 <sup>e</sup>	Ponts
1884	3	3 <sup>e</sup>	Ponts
1889	3	3 <sup>e</sup>	Ponts
1891	5	3 <sup>e</sup>	Ponts
1898	4	4 <sup>e</sup>	Génie maritime
1904	5	5, 6 <sup>e</sup>	Ponts
1906	4	2 <sup>e</sup>	Génie maritime
1910 <sup>21</sup>	6	7 <sup>e</sup> / 8 <sup>e</sup>	Génie mar. / Ponts
1913	7	5 <sup>e</sup>	Ponts
1928	5	4 <sup>e</sup>	Ponts
1933	5	2, 3, 6, 7 <sup>e</sup> / 8 <sup>e</sup>	Ponts / Art. coloniale
1934 <sup>22</sup>	3	4, 5, 6 <sup>e</sup>	Ponts
1935	6	6 <sup>e</sup>	Poudres
1936	5	2, 3, 4 <sup>e</sup>	Ponts
1938	11	5, 8 <sup>e</sup>	Aéro. / Ponts

Il faut noter le caractère pour beaucoup d'élèves aléatoire et inégalitaire selon les promotions de la possibilité d'entrée dans le corps des Mines, en raison de la fluctuation du nombre de places offertes : si les trois premiers sont à peu près assurés d'y entrer (sauf pour les promotions 1885 et 1886 où il n'y a que deux places), les quatrièmes, cinquièmes, sixièmes voire septièmes peuvent n'y entrer que lorsque le nombre de places offertes est plus élevé. Sinon, ils sont condamnés à devenir ingénieurs des Ponts et Chaussées...

Le jeu s'est un peu compliqué à partir de la promotion 1912 avec l'apparition d'une nouvelle filière, celle des Mines coloniales, qui offre un total de 27 postes jusqu'en 1939, qui varie entre zéro pour 11 promotions, un pour 7, deux pour 7 et trois pour 2. Même si les intéressés deviennent membres à part entière du corps des Mines, la première affectation outre-mer la rend moins prisée. À deux exceptions près pour les promotions 1938 et 1939, tous ceux qui choisissent les mines coloniales n'auraient pas pu aller dans les Mines métropolitaines et il est même assez rare, surtout au début, que ceux qui les choisissent aient

<sup>21</sup> Pas de 1<sup>er</sup> et de 3<sup>e</sup> indiqués pour cette promotion.

un rang de sortie qui suit immédiatement celui de leurs camarades métropolitains. Certains sont bien plus loin au classement, jusqu'à la 41<sup>e</sup> place pour la promotion 1914. Le décalage tend cependant plutôt à s'atténuer avec le temps, l'intérêt d'appartenir tout de même au corps des Mines devant l'emporter. Il faut noter que, parmi les 11 membres du corps des promotions de Polytechnique postérieures à 1911 à être devenus dirigeants d'un groupe étudié, un seul, André Legendre (X 1937, Marine) est issu de cette filière coloniale.

Tableau V-3 : Comparaison du classement des ingénieurs du corps des Mines entre les filières métropolitaine et coloniale

Promotions	Classement du dernier mineur métropolitain	Nombre de postes dans les mines coloniales	Classement des mineurs coloniaux
1912	6 <sup>e</sup>	2	39, 40 <sup>e</sup>
1913	9 <sup>e</sup>	2	13, 39 <sup>e</sup>
1914	5 <sup>e</sup>	3	36, 39, 41 <sup>e</sup>
1917	3 <sup>e</sup>	1	27 <sup>e</sup>
1919	4 <sup>e</sup>	2	16, 17 <sup>e</sup>
1921	2 <sup>e</sup>	2	14, 20 <sup>e</sup>
1925	5 <sup>e</sup>	1	19 <sup>e</sup>
1927	4 <sup>e</sup>	1	6 <sup>e</sup>
1928	6 <sup>e</sup>	3	10, 14, 15 <sup>e</sup>
1930	4 <sup>e</sup>	1	5 <sup>e</sup>
1931	2 <sup>e</sup>	1	3 <sup>e</sup>
1935	7 <sup>e</sup>	2	19, 22 <sup>e</sup>
1936	8 <sup>e</sup>	1	16 <sup>e</sup>
1937	5 <sup>e</sup>	1	6 <sup>e</sup>
1938	10 <sup>e</sup>	2	5, 40 <sup>e</sup>
1939	5 <sup>e</sup>	2	3, 16 <sup>e</sup>

*La position seconde du corps des Ponts et Chaussées un temps contestée par celui du Génie maritime*

Si le corps des Ponts et Chaussées ne dispute plus guère la prééminence au corps des Mines à partir des années 1860, il conserve largement sa deuxième place. Ce corps, aux effectifs également fluctuants mais généralement plus nombreux (un minimum de 7 en 1887, souvent une quinzaine de places par promotion, parfois jusqu'à une trentaine, avec un

<sup>22</sup> Pas de 1<sup>er</sup> indiqué.

maximum de 33 pour la promotion 1879), est à peu près systématiquement choisi par les suivants au classement. Il faut cependant signaler une attraction concurrente de plus en plus forte exercée par le corps du Génie maritime à partir des années 1870. Si elle n'est au départ que ponctuelle à un moment où le corps des Ponts recrute beaucoup (le 6<sup>e</sup> en 1872, le 14<sup>e</sup> en 1873, le 21<sup>e</sup> en 1876, les 14<sup>e</sup> à 27<sup>e</sup> en 1877, etc.), elle devient plus forte dans les années 1890 (cf. tableau V-4). Ce sont chaque année au moins un ou deux élèves, parfois la plupart de ceux qui entrent dans le Génie maritime (1894, 1897, 1897, 1900), voire la totalité (1890, 1892, 1903, 1904, 1918) qui font le choix d'intégrer ce corps aux effectifs un peu plus restreints il est vrai alors qu'ils étaient assez bien classés pour entrer aux Ponts et Chaussées. Même si le corps des Ponts continue d'attirer en général ceux qui arrivent directement après ceux entrés dans le corps des Mines, sa position de second n'est plus aussi nette. Le phénomène s'atténue pour les années postérieures à la Grande Guerre : les premiers à intégrer le Génie maritime sont souvent après la dixième voire la vingtième place, à quelques exceptions près, notamment semble-t-il celle d'un « major-bis » de la promotion 1939<sup>23</sup>, et jusqu'à la cinquantième. On retrouve pour la première fois depuis les années 1880 des promotions assez nombreuses (1920, 1924 à 1926, 1929, 1931, 1932, 1935 à 1937) pour lesquelles aucun de ceux qui choisissent le Génie maritime n'aurait pu intégrer le corps des Ponts. Celui-ci a retrouvé une suprématie plus nette sur son concurrent<sup>24</sup>, sous réserve, comme pour les Mines, à partir de la promotion 1911<sup>25</sup>, de l'apparition d'une importante filière coloniale (155 ingénieurs jusqu'en 1939) également moins prisée par les élèves : ceux qui la choisissent sont généralement moins bien classés, souvent après le Génie maritime, au-delà de la 20<sup>e</sup> place, jusqu'à la 134<sup>e</sup> place en 1913, et encore la 80<sup>e</sup> en 1927. Ce n'est qu'à partir des promotions 1930 que, comme pour les Mines, l'avantage d'intégrer tout de même le corps des Ponts s'impose sur la contrainte d'un exil provisoire outre-mer : la filière est choisie par des élèves classés immédiatement après, voire avant, les derniers à intégrer la filière

---

<sup>23</sup> D'après le classement fourni, il se trouverait pour cette promotion deux premiers, probablement parce qu'en raison des circonstances de la guerre leur scolarité ne s'est pas terminée la même année, l'un choisissant le corps des Mines et l'autre celui du Génie maritime.

<sup>24</sup> Ce redressement intervient paradoxalement à un moment, dans les années 1920, où le corps serait en crise, les ingénieurs se plaignant de promotions trop nombreuses de subdivisionnaires dans le corps des ingénieurs, d'un recrutement trop important dans les promotions de l'après-guerre et de l'insuffisance des traitements statutaires ; André BRUNOT, Roger COQUAND, *Le Corps des Ponts et Chaussées*, Paris, Éditions du CNRS, 1982, p. 553-554.

<sup>25</sup> Un décret de 1905 prévoit que le ministère des Colonies offre des places supplémentaires d'ingénieurs des Ponts et Chaussées à des polytechniciens moyennant l'engagement de servir six ans aux colonies ; *ibid.*, p. 520, dont les auteurs indiquent que six ingénieurs coloniaux seraient sortis de l'École des Ponts et Chaussées dès 1909. Mais cette mention n'apparaît formellement qu'à partir de la promotion 1911 de Polytechnique dans les corps de sortie.

métropolitaine. Il faut toutefois remarquer que les 4 ingénieurs du corps des Ponts des promotions concernées de Polytechnique à être devenus dirigeants d'une entreprise étudiée relevaient tous de cette dernière.

Tableau V-4 : Comparaison des classements des ingénieurs des corps des Ponts et Chaussées (métropolitains et coloniaux) et du Génie maritime<sup>26</sup>

Promotions	Nombre de postes Ponts métropolitains	Classements entre 1 <sup>er</sup> / dernier intégrant le corps	Nombre de postes Ponts coloniaux	Classements entre 1 <sup>er</sup> / dernier intégrant le corps	Nombre de postes Génie mar.	Classements entre 1 <sup>er</sup> / dernier intégrant le corps
1870	19	4-22 <sup>e</sup>			2	23-25 <sup>e</sup>
1871	16	5-21 <sup>e</sup>			2	23-25 <sup>e</sup>
1872	15	4-19 <sup>e</sup>			2	<b>6</b> -21 <sup>e</sup>
1873	20	4-22 <sup>e</sup>			2	<b>14</b> -23 <sup>e</sup>
1874	19	4-22 <sup>e</sup>			6	28-40 <sup>e</sup>
1875	23	4-27 <sup>e</sup>			4	31-38 <sup>e</sup>
1876	21	4-25 <sup>e</sup>			4	<b>21</b> -32 <sup>e</sup>
1877	30	4-40 <sup>e</sup> + 61e			4	<b>14</b> -27 <sup>e</sup>
1878	32	5-38 <sup>e</sup>			4	40-49 <sup>e</sup>
1879	33	5-38 <sup>e</sup>			4	39-47e
1880	26	8-38 <sup>e</sup>			8	<b>9</b> -46 <sup>e</sup>
1881	23	2-31 <sup>e</sup>			10	<b>12</b> -45 <sup>e</sup>
1882	20	8-32 <sup>e</sup>			10	<b>17</b> -40 <sup>e</sup>
1883	18	4-26 <sup>e</sup>			10	<b>13</b> -37 <sup>e</sup>
1884	18	3-21 <sup>e</sup>			10	22-34 <sup>e</sup>
1885	11	4-13 <sup>e</sup>			5	<b>3</b> -19 <sup>e</sup>
1886	8	3-10 <sup>e</sup>			5	11-16 <sup>e</sup>
1887	7	7-16 <sup>e</sup>			5	<b>5</b> -17 <sup>e</sup>
1888	8	4-11 <sup>e</sup>			3	12-16 <sup>e</sup>
1889	8	3-15 <sup>e</sup>			5	<b>6</b> -21 <sup>e</sup>
1890	8	5-21 <sup>e</sup>			5	<b>8</b> -18 <sup>e</sup>
1891	15	3-25 <sup>e</sup>			8	<b>12</b> -31 <sup>e</sup>
1892	25	6-43 <sup>e</sup>			10	<b>7</b> -39 <sup>e</sup>
1893	8	4-12 <sup>e</sup>			12	7-30 <sup>e</sup>

<sup>26</sup> Il faut noter que, à partir de 1906, on ne dispose plus des classements nominatifs fournis par la base de données « La famille polytechnicienne » sur le site de l'École pour les ingénieurs nés il y a plus de 120 ans. L'école nous a aimablement fourni des classements anonymes qui, pour des raisons inconnues, comportent de nombreuses positions ex aequo. L'amplitude des classements ne correspond donc pas nécessairement au nombre de postes pourvus dans chaque corps.

1894	12	4-24 <sup>e</sup>			10	5-25 <sup>e</sup>
1895	12	5-18e			10	9-26 <sup>e</sup>
1896	12	6-19 <sup>e</sup>			10	8-29 <sup>e</sup>
1897	11	7-26 <sup>e</sup>			10	5-28 <sup>e</sup>
1898	10	6-16 <sup>e</sup>			9	4-25 <sup>e</sup>
1899	12	7-25 <sup>e</sup>			10	6-28 <sup>e</sup>
1900	18	6-35 <sup>e</sup>			10	15-36e
1901	16	6-22 <sup>e</sup>			9	13-32e
1902	15	5-22 <sup>e</sup>			6	11-25 <sup>e</sup>
1903	18	4-31 <sup>e</sup>			6	5-22 <sup>e</sup>
1904	17	5-31 <sup>e</sup>			6	16-25e
1905	12	6-20 <sup>e</sup>			11	7-33 <sup>e</sup>
1906	18	3(bis)-26bis			9	2-33 bis
1907	20	7-28e			9	16-34 <sup>c</sup>
1908	18	7-28			17	8-41 <sup>e</sup>
1909	18	8-33 <sup>e</sup>			10	10-36 <sup>c</sup>
1910	18	8-30 <sup>e</sup>			14	7-43 <sup>e</sup>
1911	21	1 (bis)-31 <sup>e</sup>	3	48-52 <sup>e</sup>	16	13-44 <sup>e</sup>
1912	23	4 (bis)-30 <sup>e</sup>	11	28-62 <sup>e</sup>	20	12-38 <sup>e</sup>
1913	21	5-31 <sup>e</sup>	6	72-134e	17	16-50 <sup>e</sup>
1914	46	1 (ter)-33 <sup>e</sup>	12	23-90 <sup>e</sup>	24	5-55 <sup>e</sup>
1916	10	3-13 <sup>e</sup>	1	6 <sup>e</sup>	8	3-20 <sup>e</sup>
1917	8	2-16 <sup>e</sup>	6	6-41 <sup>e</sup>	8	4-23 <sup>e</sup>
1918	10	3-26 <sup>e</sup>	4	17-22 <sup>e</sup>	7	3-10e
1919(N/Sp.)	28	4-18 <sup>e</sup>	8	13-41 <sup>e</sup>	18	11-22e
1920(N/Sp.)	26	3-16 <sup>e</sup>	5	17-26 <sup>e</sup>	9	16-22 <sup>e</sup>
1921	14	3-10 <sup>e</sup>	2	17-24 <sup>e</sup>	10	7-17e
1922	15	4-20 <sup>e</sup>	3	23-44 <sup>e</sup>	12	13-34 <sup>e</sup>
1923	12	4-16 <sup>e</sup>	7	17-64 <sup>e</sup>	21	5-43 <sup>e</sup>
1924	16	4-19 <sup>e</sup>	6	34-49 <sup>e</sup>	19	20-44 <sup>e</sup>
1925	14	3-18 <sup>e</sup>	11	20-74 <sup>e</sup>	21	21-43 <sup>e</sup>
1926	14	9-22 <sup>e</sup>	9	31-57 <sup>e</sup>	14	23-45 <sup>e</sup>
1927	21	5-42 <sup>e</sup>	9	33-80 <sup>e</sup>	15	9-44 <sup>e</sup>
1928	14	4-24 <sup>e</sup>	10	27-49 <sup>e</sup>	15	12-48 <sup>e</sup>
1929	19	9-26e	12	28-69 <sup>e</sup>	15	27-45 <sup>e</sup>
1930	9	6-16 <sup>e</sup>	4	19-28 <sup>e</sup>	10	10-32 <sup>e</sup>
1931	8	4-11e	3	12-16 <sup>e</sup>	6	14-23 <sup>e</sup>
1932	6	4-9 <sup>e</sup>	4	12-20 <sup>e</sup>	6	11-19 <sup>e</sup>
1933	10	2-16 <sup>e</sup>	0	/	8	15-33 <sup>e</sup>



1934	15	4-24 <sup>e</sup>	1	11 <sup>e</sup>	12	17-50 <sup>e</sup>
1935	15	7-23 <sup>e</sup>	4	11-28 <sup>e</sup>	10	32-44 <sup>e</sup>
1936	8	2-14 <sup>e</sup>	4	18-27 <sup>e</sup>	16	15-50 <sup>e</sup>
1937	12	7-17 <sup>e</sup>	2	20-21 <sup>e</sup>	14	19-50 <sup>e</sup>
1938	26	6-26 <sup>e</sup>	3	19-26 <sup>e</sup>	17	9-45 <sup>e</sup>
1939	19	2-35 <sup>e</sup>	5	7-35 <sup>e</sup>	15	1-25 <sup>e</sup>

*Les autres corps techniques tiennent leur rang (Tabacs, Poudres, PTT, etc.)*

Les autres corps concurrents offrent un nombre de places plus limité et se classent généralement après les trois premiers. La moyenne de 3,6 places offertes par le corps des Manufactures d'État (tabacs) recouvre en fait une certaine irrégularité, d'aucune (1901 et 1932) à 10 (1914). Six (un 5<sup>e</sup> en 1887, un 7<sup>e</sup> en 1889, un 10<sup>e</sup> en 1906, un 6<sup>e</sup> à 8<sup>e</sup> en 1917) seulement à les prendre sont classés parmi les 10 premiers, 41 parmi les 20 premiers, mais beaucoup de ceux qui les prennent auraient cependant pu faire le choix de prendre les dernières places offertes dans le corps des Ponts ou surtout du Génie maritime. Le corps obtient notamment un bon rang au tournant des années 1890 avant de régresser au classement ensuite. Si, dans les années 1920 et 1930, ceux qui l'intègrent sont souvent dans les cinquantièmes ou soixantièmes rangs, jusqu'au 94<sup>e</sup> en 1927 et au 103<sup>e</sup> en 1941, c'est aussi parce que les corps des Ponts et du Génie maritime offrent un nombre accru de débouchés.

Les 2,4 places offertes par le corps militaire des Poudres recouvrent elles aussi une forte irrégularité : aucune par exemple entre 1881 et 1887 après un maximum de 6 par an dans les années 1870. Les débouchés remontent à partir de la promotion 1909, jusqu'à 7 pour 1925 et 9 pour 1941. Seuls quatre élèves (2<sup>e</sup> en 1917, 10<sup>e</sup> en 1932, 6<sup>e</sup> en 1935 et 4<sup>e</sup> en 1941) à les intégrer sont classés parmi les 10 premiers, 16 seulement parmi les 20, le plus mal classé étant 139<sup>e</sup> en 1941, mais, là encore, beaucoup de ceux qui les prennent les rares places disponibles, notamment dans les années 1890, auraient pu intégrer le corps du Génie maritime ou des Ponts et Chaussées. Après 1918, la plupart se trouvent cependant entre les quarantièmes et soixantièmes rangs.

Outre le corps restreint des ingénieurs hydrographes (58 élèves des promotions 1862 à 1943), il faut également signaler, parmi les corps qu'on ne retrouve pas parmi les dirigeants des groupes étudiés mais qui rassemblent aussi des élèves dans le premier tiers du classement, d'une part, celui des ingénieurs télégraphes, associé à partir de 1891 avec celui des Postes, télégraphes et téléphones : ils ne sont que 38 à partir de la promotion 1875 jusqu'en 1914, mais l'effectif augmente fortement ensuite, avec 245 de 1916 à 1943. Là encore, ceux qui le

choisissent se situent plutôt entre les trentièmes et soixantièmes places, mais parfois avant les dernières du Génie maritime voir des Ponts et Chaussées. Ce n'est qu'à la fin de la période étudiée que ce corps gagne en prestige, avec 5 membres parmi les 10 premiers pour les promotions 1938 à 1940, dont les scolarités sont toutefois très perturbées et retardées par la guerre. D'autre part, les ingénieurs de l'Aéronautique font aussi leur apparition à partir de la promotion 1912 ; ils sont 236 semble-t-il à titre seulement civil jusqu'en 1943, avec de très fortes variations d'effectifs selon les années (de 22 de 1927 à 1929 à 1 seul en 1933 et 1934)<sup>27</sup>. S'ils se situent au départ plutôt au-delà de la trentième, et souvent de la cinquantième place, le corps gagne ensuite en prestige avec un 13<sup>e</sup> (promotion 1933), un 4 et 5<sup>e</sup> (1938), etc.

*La position reléguée des corps des « armes savantes » (Artillerie, Génie, etc.)*

Rares sont, parmi les élèves qui ont la possibilité de choisir ces différents corps pour l'essentiel civils – sous réserve du statut militaire du Génie maritime et des Poudres, mais dont l'activité est surtout industrielle (gestion des arsenaux de la marine et des poudreries) –, ceux qui ne le font pas. Dans l'ensemble des promotions, ils accaparent toutes les places concernées (en gros le premier tiers) ou presque au classement. On ne relève que quelques cas d'élèves qui font un autre choix, comme celui d'intégrer les corps militaires aux gros effectifs, les armes dites « savantes<sup>28</sup> » comme l'Artillerie (7 seulement – sur 5 530 ! – entre les promotions 1870 et 1939 étaient classés parmi les vingt premiers, dont le 3<sup>e</sup> en 1882 – le futur général Maurice Pellé, major général des armées françaises pendant la Grande Guerre – et le 6<sup>e</sup> en 1877 – le futur général Gabriel Putz, général d'armée en 1915), l'Artillerie coloniale (2 classés parmi les 20 premiers, dont un 2<sup>e</sup> en 1939) ou le Génie militaire (5 – sur 2 314 – classés parmi les vingt premiers, au mieux à la 13<sup>e</sup> place).

*La démission à la sortie : un choix de mal classés plus ou moins fréquent selon la conjoncture*

La part de ceux ayant démissionné immédiatement à la sortie de l'École pour faire une carrière privée tourne longtemps autour de 5 % des effectifs totaux<sup>29</sup> et ne dépasse guère 10 % d'une promotion jusqu'en 1895. Elle commence ensuite à monter jusqu'à 22,9 % pour 1898,

---

<sup>27</sup> On relève également à partir de 1933 des ingénieurs aéronautiques militaires, nettement plus nombreux ; il est possible qu'ils aient été confondus antérieurement.

<sup>28</sup> Sur l'origine des corps des « armes savantes » et de leur recrutement à la sortie de Polytechnique, voir BELHOSTE, *op. cit.*, p. 22-24.

<sup>29</sup> Les pourcentages sont calculés sur le nombre d'élèves entrés dans chaque promotion, en intégrant donc les réformés et décédés en cours d'études, et pas sur ceux sortis pour qui la question de l'affectation dans un corps s'est posée ; il n'existe un décalage important que pour les promotions décimées par la guerre 1914-1918 avant la fin de leur scolarité (1912 à 1914).

avant de retomber à 4,7 % pour 1905. Elle augmente à nouveau fortement ensuite pour les promotions (1913 et suivantes) ayant terminé leur scolarité après la Grande Guerre, jusqu'à un maximum très élevé de 70,5 % pour 1918, les débouchés militaires devant apparaître encore moins attractifs au sortir d'un conflit<sup>30</sup>. Elle retombe ensuite autour de 20 % au milieu des années 1920, chute nettement avec la crise des années 1930 qui dissuade d'une carrière dans le privé, jusqu'à 2,2 % pour 1935<sup>31</sup>, avant de remonter à plus de 40 % pour les promotions ayant terminé leur scolarité après la Seconde Guerre mondiale.

Les démissionnaires ne sont longtemps pas parmi les mieux classés à la sortie de l'École : de 1870 à 1909, un seul se trouve parmi les 20 premiers, le 10<sup>e</sup> de la promotion 1882, qui fait ensuite une carrière... ecclésiastique. Les bons classements deviennent un peu plus fréquents avec les gros contingents des promotions autour de la Grande Guerre, avec 35 parmi les 20 premiers entre 1909 et 1921, dont les 4, 5, 7 et 8<sup>e</sup> en 1916 et les 7, 9 à 12 et 14 à 23<sup>e</sup> en 1917. Il faut attendre ensuite une autre promotion dont la scolarité a été perturbée par la guerre, celle de 1937, pour retrouver un démissionnaire parmi les 20 premiers (13<sup>e</sup>), et on en retrouve quelques autres dans les promotions qui suivent, dont un 3<sup>e</sup> pour 1940. Mais, sauf ces périodes particulières, ceux qui démissionnent dès la fin de leur scolarité sont presque toujours ceux dont le classement ne permet pas d'intégrer les corps civils ou assimilés<sup>32</sup> et qui n'ont visiblement pas d'attraction pour une carrière militaire même brève.

Non seulement les meilleurs choisissent à peu près toujours les corps civils, empêchant ceux moins bien classés de les intégrer, mais entre ces corps, le choix est largement dépendant du classement. Seuls les tout premiers peuvent accéder au corps des Mines, et les suivants très souvent à celui des Ponts et Chaussées. Ceux qui veulent entrer dans les corps restreints que sont les ingénieurs télégraphes ou hydrographes doivent être classés parmi les 50 premiers, sans pour autant être trop bien classés, l'attraction des autres corps plus prestigieux devenant alors trop forte. Souvent ceux qui choisissent un même corps

---

<sup>30</sup> Voir Vincent GUIGUENO, « Une figure contestée : l'officier-ingénieur (1920-1943) », in Bruno BELHOSTE, Amy DAHAN-DALMEDICO, Antoine PICON (dir.), *La Formation polytechnicienne 1794-1894*, Paris, Dunod, 1994, p. 397, qui indique qu'après la Première Guerre mondiale les polytechniciens « boudent les corps civils et militaires de l'État », les taux de démission dépassant 50 % des effectifs classés contre 20 % avant la guerre. En fait, la « bouderie » ne vaut à l'évidence pas pour les corps les plus prestigieux comme les Mines, les Ponts et Chaussées et le Génie maritime, mais seulement pour les corps militaires peu sélectifs. Le résultat est que dans l'armée, apparaissent des « classes creuses en officiers subalternes polytechniciens : dans le Génie, le nombre de capitaines polytechniciens est divisé par 7 en 12 ans ; dans l'Artillerie coloniale, on compte en 1926 autant de généraux et d'officiers supérieurs que d'officiers subalternes polytechniciens ».

<sup>31</sup> Sur la chute des démissions à la suite de la crise des années 1930, voir *ibid.*, p. 401-403. Face à ces démissions trop nombreuses, l'armée avait aussi réagi à partir de 1928 en introduisant à l'École polytechnique l'admission d'élèves en « surnombre » qui s'engagent à rester 6 ans dans un emploi proposé dans les corps d'officiers d'Artillerie et du Génie.

se suivent au classement : ainsi, les 41 à 45<sup>e</sup> prennent les cinq places offertes dans le corps des manufactures de tabac en 1877, les 28, 30 à 34<sup>e</sup> les six places dans le corps des Poudres en 1873, les 36, 38 et 39<sup>e</sup> les trois places dans le corps des ingénieurs télégraphes en 1876, etc. Le poids des vocations apparaît faible au regard des contraintes objectives et subjectives du classement.

Le paradoxe est donc que cette école militaire permet à ses meilleurs élèves, qui doivent pourtant en partie leur bon classement à leur note d'instruction militaire<sup>33</sup>, d'échapper à une carrière militaire... et n'envoie à l'armée comme officiers que ses moins bons éléments, même parmi ceux qui ont fait ensuite les plus grandes carrières. Parmi les maréchaux de France polytechniciens de la Troisième République, Joseph Maunoury (X 1867 Artillerie) était ainsi sorti 99<sup>e</sup> sur 124, Joseph Joffre (X 1869 Génie) 33<sup>e</sup> sur 128, Ferdinand Foch (X 1871 Artillerie) autour de la 40<sup>e</sup> place sur 93<sup>34</sup>, Émile Fayolle (X 1873 Artillerie) 116<sup>e</sup> sur 226.

Ce classement détermine non seulement la carrière administrative ultérieure, mais aussi largement la probabilité d'accéder ensuite aux positions les plus prestigieuses dans le secteur privé. Les polytechniciens dirigeants des grandes entreprises ne sont souvent pas ceux qui ont fait le choix d'entrer immédiatement dans le privé en démissionnant, et la place respective des différents corps reflète très largement la hiérarchie qui s'établit entre eux à travers le classement de sortie. Les corps militaires pourtant nombreux de l'Artillerie ou du Génie sont peu représentés, les corps civils le sont plus, mais le corps des Mines l'est beaucoup plus que le corps des Ponts aux effectifs pourtant beaucoup plus importants.

Autant dénombrer les départs en entreprise privée ou publique dans l'effectif restreint d'un corps est facile, autant déterminer la part des fonctions dirigeantes concernées est difficile : le paysage des entreprises est vaste et touffu, les fonctions concernées hétérogènes. En s'appuyant sur l'inventaire des polytechniciens en poste dans les entreprises étudiées entre 1930 et 1965 déjà effectué dans le chapitre précédent, une évaluation même imparfaite<sup>35</sup> de l'implantation d'ensemble des différents corps dans les entreprises étudiées peut être faite (cf. tableaux V-5 et V-6). Il apparaît bien que les corps d'anciens fonctionnaires qui réussissent le mieux ne sont pas ceux qui ont les effectifs les plus nombreux dans les entreprises. Le corps

---

<sup>32</sup> Les corps militaires « industriels » du Génie maritime et des Poudres sont ici assimilés aux corps civils.

<sup>33</sup> THÉPOT, *op. cit.*, p. 61.

<sup>34</sup> L'indication précise manque dans sa biographie sur le site de l'École polytechnique ; il était 47<sup>e</sup> pour le passage en 2<sup>e</sup> année.

des Mines connaît même une probabilité extraordinaire d'accès aux fonctions dirigeantes avec des effectifs d'ensemble à peine supérieurs, le corps des Ponts et celui du Génie maritime s'inscrivant, avec des effectifs également modestes, nettement derrière en termes de probabilité de réussite. Les corps des « armes savantes », Génie et surtout Artillerie, ont eu des effectifs bien supérieurs à leur pénétration des directions générales. C'est encore plus net pour les seuls polytechniciens à avoir d'emblée vocation à faire carrière en entreprise, les démissionnaires, qui représentent logiquement une part importante des embauchés : près de la moitié, de manière remarquablement constante dans le temps d'ailleurs. Leur implantation est bien supérieure à ce qu'elle est parmi l'ensemble des polytechniciens, mais leur réussite n'est pas à la hauteur.

Tableau V-5 : Répartition par corps de sortie des polytechniciens embauchés comme cadres salariés dans les entreprises étudiés entre 1930 et 1965 (hors simples administrateurs ou ingénieurs conseil)

Entreprises	1930	1940	1950	1965
Mines	9 (8)	13 (11)	13 (10)	23 (14)
Ponts	9 (3)	10 (4)	10 (3)	17 (4)
Génie maritime	4 (1)	8 (1)	13 (3)	36 (4)
Poudres	2	4	7 (2)	9
Tabacs	2	1	1	5
PTT	0	1	2	18
Génie	11	11 (1)	22 (1)	29
Artillerie	47 (4)	40 (3)	66 (2)	60
Marine	0	0	3	7
Air	0	0	4	15
Fabrication armement	0	0	1	15
Démissionnaires	74 (6)	84 (7)	134 (7)	200 (7)
Divers	1	0	5	18
Total	159 (22)	172 (27)	281 (28)	452 (29)

<sup>35</sup> Les répertoires professionnels de l'annuaire de Polytechnique n'intègrent pas toujours l'implantation dans des filiales, comme dans le cas par exemple des groupes de Wendel ou Schneider. De manière générale, les données ne sont pas toujours complètes et tenues à jour.

Tableau V-6 : *idem* (en %)

Entreprises	1930	1940	1950	1965
Mines	5,7%	7,6%	4,6%	5,1%
Ponts	5,7%	5,8%	3,6%	3,8%
Génie maritime	2,5%	4,7%	4,6%	8,0%
Poudres	1,3%	2,3%	2,5%	2,0%
Tabacs	1,3%	0,6%	0,4%	1,1%
PTT	0,0%	0,6%	0,7%	4,0%
Génie	6,9%	6,4%	7,8%	6,4%
Artillerie	29,6%	23,3%	23,5%	13,3%
Marine	0,0%	0,0%	1,1%	1,5%
Air	0,0%	0,0%	1,4%	3,3%
Fabrication armement	0,0%	0,0%	0,4%	3,3%
Démisionnaires	46,5%	48,8%	47,7%	44,2%
Divers	0,6%	0,0%	1,7%	4,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Examinons maintenant les choses de plus près pour chaque corps. Des études statistiques inédites sur leurs passages en entreprise ont été menées pour les promotions concernées dans la période étudiée. Au-delà des 21 grandes entreprises industrielles étudiées plus particulièrement ici, une évaluation de leur implantation globale dans l'économie a été également effectuée.

### **La réussite spectaculaire du corps des Mines dans la grande industrie**

La réussite des membres du corps des Mines en entreprise est particulièrement spectaculaire. Elle s'explique à la fois par une propension forte à quitter l'administration dans ce corps au regard d'effectifs très faibles et par une probabilité très élevée d'accès à la direction générale pour ceux qui franchissent le pas.

#### *Une forte proportion de départs en entreprise*

D'une part, une forte proportion quitte au moins un temps l'administration pour faire carrière en entreprise : l'étude statistique réalisée indique que 61,9 % des ingénieurs du corps

(216 sur 349 membres<sup>36</sup> recrutés à la sortie des promotions 1870 à 1939 de l'École polytechnique<sup>37</sup>) sont connus pour l'avoir fait avant 60 ans<sup>38</sup> ; 180 l'ont fait au moins en partie à la suite d'un congé ou d'une démission dans des entreprises privées, 36 autres ne l'ayant fait, généralement par simple détachement, que dans des entreprises publiques<sup>39</sup>. Si pour les promotions de la décennie 1870, la proportion n'atteint pas un tiers, elle approche les 60 % pour les deux décennies suivantes, les dépasse ensuite pour atteindre 70 % pour les années 1920 et 1930, la part du seul secteur public, marginale au départ, tendant à devenir plus forte (un quart environ des cas), à la suite notamment, pour les générations concernées, de la nationalisation des chemins de fer, des houillères et de l'électricité et du développement d'un secteur public pétrolier. À ce niveau, le passage, le plus souvent définitif, en entreprise ne peut pas être considéré comme accidentel, ou conjoncturel. C'est un phénomène structurel, l'administration des Mines ne pouvant, même avec les effectifs restreints du corps, offrir à

---

<sup>36</sup> Une base de données des ingénieurs des mines a été constituée à partir à la fois des listes des ingénieurs du corps entrés à l'École des mines jusqu'en 1923 sur le site [www.annales.org/archives](http://www.annales.org/archives) et des tableaux annuels de la rubrique Personnel des *Annales des mines* (périodique conservé à la bibliothèque de l'École des mines de Paris). Les carrières en entreprise ont été repérées notamment à partir d'une exploitation systématique (de 1881 à 1946) des indications fournies dans cette rubrique, avec notamment la mention des positions de congé en entreprise et des démissions. Les documents biographiques (notices nécrologiques en particulier) rassemblés sur le site *supra* pour de nombreux ingénieurs ont été également très utiles. Des recherches complémentaires ont été effectuées pour préciser des situations professionnelles dans des éditions successives des annuaires de l'École polytechnique et, pour la période récente, du *Who's who in France*. Une telle étude présente un caractère inédit par son ampleur ; A. THÉPOT (*op. cit.*) ne donne aucune statistique semblable dans la mesure où il distingue les sorties du corps selon leur régime juridique (détachement, congé et démission) et pas selon leur destination, tout congé ou démission ne correspondant pas nécessairement à un recrutement par une entreprise, certains pouvant ainsi entrer dans le clergé ou dans l'enseignement privé, ou encore se consacrer à la gestion de leurs actifs fonciers. Terry SHINN ne fournit, lui, que le pourcentage des démissions dans chaque corps, ce qui n'a un sens que pour les corps militaires dépourvus de régime de congé ; *L'École polytechnique. 1794-1914. Savoir scientifique et pouvoir social*, Paris, PFNSP, 1980, p. 94. Pour des chiffres des mineurs dans le secteur privé, les entreprises publiques n'étant pas distinctes des autres détachements dans le secteur public ou para-public, sur la période 1949-1970, voir Erhard FRIEDBERG, Dominique DESJEUX, « Fonctions de l'État et rôle des grands corps : le cas du corps des Mines », *Annuaire international de la fonction publique*, 1971-1972, p. 567-585.

<sup>37</sup> Rappelons que, de manière très marginale, des ingénieurs du corps des Mines peuvent être recrutés par promotion interne de contrôleurs des mines ; *ibid.*, p. 91-92. D'un âge plus avancé, ce ne sont bien sûr pas eux qui sont susceptibles de faire de brillantes carrières en entreprise ; ils tendent plutôt à rester en administration.

<sup>38</sup> La limite de 60 ans ne correspond bien sûr pas à l'âge effectif – souvent proche de voire supérieur à 70 ans pour ces générations, THÉPOT n'indiquant pas d'âge précis dans son développement sur le sujet, p. 137-138 – de la retraite administrative pour ces ingénieurs, mais on peut considérer que, même si un passage en entreprise intervient plus tardivement après une retraite anticipée, l'essentiel de la carrière a été effectuée dans l'administration ; l'ingénieur concerné prend alors rarement des fonctions opérationnelles en entreprise, il se contente généralement d'une position de conseiller (ingénieur conseil ou administrateur).

<sup>39</sup> Sont considérées ici comme des entreprises publiques ou assimilées les entreprises quel que soit leur statut juridique (société anonyme ou établissement public) ayant des activités industrielles ou commerciales dont les dirigeants sont, quel que soit la composition précise du capital (entièrement public ou mixte), nommés par l'État. La Compagnie française des pétroles (actionnariat mixte) ou la Banque de France avant même la nationalisation de 1936 (gouverneurs nommés par l'État) sont donc considérées par extension, bien qu'elles ne le soient bien sûr pas dans leur gestion, comme des entreprises publiques. Certains ingénieurs ont commencé leur carrière en entreprise dans le secteur public, avant de rejoindre ensuite le secteur privé. D'autres ont commencé dans le privé, avant d'intégrer le public, notamment, mais pas seulement, à la suite de la nationalisation de leur entreprise (cas des chemins de fer).

tous ses membres, au moins au niveau central, des débouchés à la hauteur de leurs attentes ; une part importante des ingénieurs mènent par ailleurs des carrières scientifiques ou universitaires, notamment comme professeurs dans les écoles des mines.

Le régime des congés dans le secteur privé permet aux ingénieurs d'y tenter leur chance sans devoir prendre le risque de démissionner d'emblée du corps ; ils peuvent donc y revenir en cas d'échec et être « remis en activité<sup>40</sup> ». Le décret de 1810 organisant le corps prévoyait le congé illimité dans une entreprise comme une position normale de l'ingénieur. Celui-ci conservait ses droits à retraite et surtout à avancement, pouvant ainsi à son retour éventuel dans l'administration avoir le grade et la rémunération associée qui auraient été les siens s'il était resté dans le corps. La seule exigence était que le congé ait un « intérêt général » et que « les activités qui en découlent [aient] un rapport avec l'art des Mines ou celui de la Sidérurgie » : il était « conçu comme un moyen de développer l'assistance technique dont le corps des Mines pouvait faire bénéficier l'industrie française ». En 1851, le régime est libéralisé par un décret qui prévoit que le congé illimité peut être accordé pour s'attacher « au service des compagnies concessionnaires de services publics », mais aussi pour prendre du service à l'étranger ou pour toute autre cause. En revanche, seules les cinq premières années sont prises en compte pour l'avancement et la retraite. En 1857, un nouveau décret exige cinq ans de service effectif dans le corps pour bénéficier d'un congé. Les cas de démissions restent cependant rares ; ils concernent surtout des ingénieurs qui sont amenés à rejoindre immédiatement la gestion d'affaires familiales. À partir des années 1870, le congé tend cependant à être réservé aux ingénieurs qui occupent des postes « où l'utilisation de leurs connaissances spéciales pouvait être considérée comme répondant à un intérêt public ». Un décret de 1879 substitue « congé renouvelable » d'une durée de cinq ans au congé illimité, ce qui permet à l'administration d'avoir à chaque demande de renouvellement un droit de regard sur ses ingénieurs. L'exigence maintenue d'« un intérêt public » permet de refuser certaines demandes. En échange, les ingénieurs conservent leurs droits d'avancement et de retraite pendant toute la durée du congé, le temps nécessaire au passage au grade supérieur étant simplement doublé. Il faut attendre les années 1900 pour que, face à la multiplication des congés, le régime se durcisse à nouveau. Une circulaire de 1903 rappelle d'abord que les ingénieurs en congé ne peuvent changer d'emploi sans demander une nouvelle autorisation. Un décret de 1908 prévoit un nouveau régime de congé « hors cadre » qui ne peut être accordé qu'aux ingénieurs ayant accompli dix années de service effectif et prêtant leur

---

<sup>40</sup> Tout ce qui suit sur l'évolution du régime des congés vient de THÉPOT, *op. cit.*, p. 295-304.



concours « soit à des compagnies chargées de services publics [...] soit à des compagnies minières ». Ils perdent tout droit à avancement et ne conservent leurs droits à la retraite que pendant les cinq premières années. Pour ceux qui n'ont que cinq ans de service, une « mise en disponibilité sans traitement pour convenance personnelle » est prévue sans condition d'activité privée, mais elle n'accorde aucun droit à l'avancement et à la retraite. Les ingénieurs n'ayant plus d'intérêt à rester dans le corps, les démissions tendent à se multiplier. Pour les limiter, un nouveau décret en 1910 réduit donc à cinq ans le service exigé pour le congé hors cadre, des droits restreints à l'avancement étant rétablis. En revanche, les ingénieurs en disponibilité pour convenance personnelle sont considérés comme démissionnaires après cinq ans. Les effectifs du corps sont ainsi allégés. L'administration perd alors le contrôle qu'elle pouvait continuer d'exercer sur les carrières privées, les ingénieurs continuant en principe d'être évalués par leur hiérarchie pendant leur congé<sup>41</sup>. Cette instabilité récurrente dans la réglementation montre bien que le corps était tiraillé entre une volonté de favoriser l'essaimage de ses membres dans l'industrie et un souci de ne pas les laisser se compromettre dans des activités aventureuses.

Tableau V-7 : Ingénieurs du corps des Mines en entreprise (promotions 1870 à 1939 de l'École polytechnique)

Promotions	Effectifs du corps	Carrière en entreprise	dont direction générale grande entreprise	Carrières en entreprise privée	dont direction générale de grande entreprise privée	Entreprise publique seulement	dont direction générale de grande entreprise publique
1870-1879	34	10	4	9	3	1	1
1880-1889	43	25	14	22	11	3	0
1890-1899	42	24	24	23	16	1	1
1900-1909	51	32	21	29	19	3	2
1910-1919	66	43	23	36	19	7	4
1920-1929	50	36	19	28	14	8	5
1930-1939	63	46	22	33	14	13	8
Total	349	216	117	180	96	36	21

<sup>41</sup> Les dossiers de carrière montrent cependant que cette évaluation reste souvent théorique, les inspecteurs généraux répétant la même appréciation à l'identique chaque année.

### *Un accès quasi systématique à la direction générale*

Les ingénieurs du corps des Mines passés en entreprise y connaissent une réussite exceptionnelle. Ils sont souvent recrutés dans des grandes entreprises<sup>42</sup> et y accèdent dans une proportion spectaculaire à des fonctions de direction générale<sup>43</sup> : parmi les 180 des promotions étudiées connus pour avoir tenté leur chance dans le privé, ils sont au moins 96 (53 %) à y être parvenus. Pour ceux restés dans le secteur public, le taux de réussite est même légèrement plus fort : 21 sur 36 (58 %), les nominations par l'État intervenant souvent par des parachutages directs d'ingénieurs détachés du corps à la direction des entreprises concernées. En tout, ce sont 117 ingénieurs devenus dirigeants de grandes entreprises, soit un tiers de l'ensemble de ceux recrutés dans le corps. Les carrières des autres correspondent rarement à ce qui serait considéré comme un véritable échec, la relégation dans des fonctions subalternes : certains se sont contentés de postes de cadres dirigeants salariés de rang immédiatement inférieur à la direction générale, d'autres ont dirigé des entreprises d'importance un peu moindre (grosses PME), des holdings financiers privés ou publics ou des syndicats patronaux, d'autres enfin étaient plus des techniciens spécialisés ou des scientifiques, responsables de laboratoires ou de stations d'essai, n'ayant pas vocation à exercer des fonctions dirigeantes, etc.

### *Une implantation inégale dans les groupes étudiés*

Le corps des Mines est implanté au moins à un moment donné dans 13 des 21 entreprises étudiées des origines à 1966, avec 52 ingénieurs en tout ; ils y connaissent une réussite remarquable, une trentaine pouvant être considérés comme ayant exercé des fonctions de direction générale de sociétés mères, les autres se situant pour la plupart à l'immédiat second rang (directeurs centraux ou dirigeants de filiales importantes).

La logique sectorielle apparaît importante dans leur implantation : le corps est surtout présent dans la sidérurgie, dans la métallurgie de l'aluminium et dans la chimie minérale. Il est quasiment absent en revanche de la métallurgie des non ferreux (TLH, CFM) et de la construction mécanique, automobile et électrique. Mais il existe d'importantes exceptions

---

<sup>42</sup> Faute de critère général satisfaisant pour tous les secteurs, le classement dans cette catégorie présente un certain caractère arbitraire et les résultats correspondent plutôt à des ordres de grandeur. Sont généralement considérées ici comme des grandes entreprises celles connues pour avoir employé au moins à un moment donné au cours de la période étudiée plus de 1 000 salariés, en particulier, pour les années 1940, d'après le fichier de l'OCRPI pour les entreprises industrielles métropolitaines. Pour les banques ou les entreprises coloniales, les sociétés importantes figurant régulièrement dans les annuaires des sociétés par actions ont en règle générale été considérées comme de grandes entreprises.

dans la sidérurgie, avec notamment son absence spectaculaire, à une exception très ancienne près au profit d'un gendre, dans le groupe de Wendel. De manière générale, une autre variable apparaît également déterminante : au cas particulier près de Schneider où les « mineurs » sont très nombreux, on ne les retrouve guère dans les entreprises sous contrôle plus ou moins familial, comme les Aciéries de Longwy, seulement tardivement chez Pont-à-Mousson, et pas du tout chez Peugeot, Michelin ou Lafarge. Une étude plus large sur les différentes branches permettra d'apprécier la part relative des deux variables.

De manière générale, il apparaît également que les recrutements des ingénieurs du corps des Mines, lorsqu'ils ne sont pas isolés, sont espacés dans le temps, souvent moins d'un par décennie ; ceci explique leur probabilité spectaculaire d'accès à la direction générale, chaque génération ayant sa chance. Là encore, Schneider fait exception avec de multiples embauches, notamment dans l'entre-deux-guerres, qui ne peuvent toutes déboucher à la direction générale d'un groupe qui dispose toutefois de suffisamment de ramifications en France et à l'étranger à cette époque (Europe centrale) pour satisfaire apparemment les différentes ambitions. Ce n'est que pour les générations les plus jeunes, nous le reverrons, que, avec les restructurations industrielles à partir de la fin des années 1960, les perspectives de carrière vont se restreindre. Examinons donc la situation précise branche par branche et entreprise par entreprise.

---

<sup>43</sup> Président ou administrateur délégué, PDG, directeur général, directeur général adjoint dans les très grandes entreprises (Charbonnages de France, SNCF, etc.).

Tableau V-8 : Ingénieurs du corps des Mines recrutés comme cadres salariés  
(des origines à 1966, hors filière du conseil d'administration)<sup>44</sup>

Entreprises	Création	Recrutements X-Mines	Noms (Promotion Polytechnique)	Fonction
AC/AFC/Pechiney (6)	1855	1929 1943 1963 1949 1957 1959	Raoul de Vitry (X 1914) Pierre Jouven (X 1927) Charles Crussard (X 1935) Paul Jean (X 1939) Alain Stahl (X 1944) Olivier Bès de Berc (X 1948)	PDG PDG dir. recherche directeur chimie DG CdF chimie DGA
Alsacienne (1)	1826	1963	Jacques Bagory (X 1950)	DGA
CFM	1892	/	/	
CGE	1898	/	/	
Châtillon (5)	1843	1862 <1880 1891 1919 1952	Charles Lan (X 1845) Jean Mussy (1854) Léon Lévy (X 1870) Jacques Taffanel (X 1895) Claude Laplace (X 1943)	directeur dir. Ets miniers et métal. DG DG DG
Denain- Anzin/Usinor (3)	1849	1908 1962 1960	Henry de Nanteuil de la Norville (X 1894) Jean Laballery (X 1941) Jean Lerebours-Pigeonnière (X 1942)	PDG DGA DG
Kuhlmann (4)	1825	1919 1946 1955 1960	Raymond Berr (X 1907) Jean-Jacques Desportes (X 1925) Claude Jacquelin (X 1939) Amaury Halna du Fretay (X 1946)	ADG PDG DGA dir. chimie UK
Lafarge	1833	/		
Longwy/Lorraine- Escaut (2)	1880	1919 1959	Albert Hentschel (X 1907) Paul Aussure (X 1943)	ing. service mines DG (Usinor)
Marine (5)	1854	1909 1921 1931 1951 1960	Théodore Laurent (X 1883) Léon Daum (X 1905) Henri Malcor (X 1924) André Legendre (X 1937) Michel Collas (X 1943)	PDG DG PDG DG DG Creusot-Loire
Michelin	1832	/	/	/
Nord-Est (3)	1881	1904 1922 1938	François Villain (X 1881) Alexis Aron (X 1897) Maurice Borgeaud (X 1927)	adm. délégué DG PDG Usinor
Peugeot	1896	/	/	/

<sup>44</sup> Source : inventaire de THÉPOT, *op. cit.*, p. 318-331 jusqu'en 1914 et recherches personnelles complémentaires, à partir notamment des informations rassemblées dans la base de données constituée pour les promotions 1870 à 1940 de Polytechnique évoquée précédemment et de sondages dans les annuaires du corps et de l'École polytechnique pour les promotions ultérieures.

PAM (4)	1856	1948 1950 1960 1961	Roger Martin (X 1935) Jean-Arthur Varoquaux (X 1937) Robert Murard (X 1939) Roger Pagézy (X 1949)	PDG délégué Allemagne DG Sidélor directeur
Rhône-Poulenc	1895	/	/	/
Saint-Gobain (2)	1702	1920 1937	Félix Lavaste (X 1900) Philippe Coste (X 1922)	DG prod. chimiques <i>idem</i>
Schneider (11)	1836	1873 1919 1920 1921 1923 1930 1930 1944 <1950 1955 1957	Alphonse-Louis Chosson (X 1856) Jules Aubrun (X 1900) François Walckenaer (X 1908) Eugène Rouer (X 1908) Aimé Lepercq (X 1909) André Vicaire (X 1896) Jacques Chanzy (X 1913) Jean Latourte (X 1929) Paul Lancrenon (X 1906) Philippe Boulouin (X 1944) Jean Cantenot (X 1939)	directeur des mines DG PDG filiales DG filiale Europe centrale DG chef de division PDG filiale chef service mines PDG Creusot-Loire directeur adj.
Thomson (1)	1893	1956	Jacques Dontot (X 1935)	DG
TLH	1883	/	/	/
Ugine (4)	1889	1920 1922 1946 1962	René Perrin (X 1911) Georges-Jean Painvin (X 1905) Pierre Terestchenko (X 1937) Jacques Gall (X 1946)	PDG PDG dir. électrochimie directeur branche
de Wendel (1)	1704	1830 <sup>45</sup>	Théodore de Gargan (X 1808)	directeur

*Une implantation variable à la tête des différentes branches, alternative au contrôle familial*

De manière générale, si le phénomène du pantouflage est massif du point de vue du corps, son impact sur les entreprises ne peut être que limité dans la mesure où les effectifs concernés sont restreints. Mais la répartition sectorielle est très inégale, et la position des ingénieurs du corps des Mines est particulièrement forte dans certaines branches.

Une présence logique dans le secteur minier

De manière logique, ils investissent particulièrement les entreprises minières, qu'il s'agisse des houillères, des engrais (potasse, phosphates) ou des mines métalliques, passant d'une fonction de surveillance de ces activités dans l'administration à une fonction

<sup>45</sup> Source : base de données « La famille polytechnicienne » ; cette date correspond à celle de sa démission du corps ; A. THÉPOT (*ibid.*, p. 319) indique une année de mise en congé (1816) qui, si elle est exacte, signifierait que son recrutement dans l'entreprise serait bien antérieur à son mariage en 1826 avec la fille de François de Wendel.

d'exploitation directe dans l'entreprise<sup>46</sup>. Dans les houillères, le phénomène n'est cependant pas si important, avec seulement 24 ingénieurs des promotions 1870 à 1939 ayant commencé leur carrière en entreprise dans les sociétés privées avant leur nationalisation. Du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle à 1946, 5 compagnies françaises ont employé un ingénieur du corps des Mines (toutes promotions confondues) à titre principal (non compris des fonctions transitoires d'ingénieur-conseil), 4 deux, une (Mines d'Anzin) trois et une autre (Mines de la Grand'Combe dans le Gard) six. Toutes, selon le classement par effectif disponible pour la période de l'Occupation, comptent parmi les 20 premières sociétés houillères, et 9 parmi les 13 premières. Il s'en trouve cependant, parmi les plus importantes, quatre qui n'ont jamais recruté de membres du corps (Mines de Bruay et d'Aniche, Compagnie de Béthune et Houillères de Liévin dans le bassin du Nord-Pas-de-Calais). Par ailleurs, le corps n'investit jamais les sociétés houillères petites ou moyennes. L'exercice de présidences de conseil d'administration n'est pas non plus si fréquent : on relève les seuls cas des Mines de Marles avec Abel Rainbeaux (X 1857), d'Anzin avec Émile Heurteau (X 1865), entre 1920 et 1927, après sa retraite de la direction de la Compagnie du chemins de fer de Paris à Orléans, et de l'Escarpelle avec Théodore Laurent (X 1883, patron de Marine-Homécourt). Les Mines de la Grand'Combe se distinguent encore avec deux présidents du conseil successifs issus du corps, Edmond Nivoit (X 1859) de sa retraite comme inspecteur général en 1909 à sa mort en 1920 et ensuite Louis de Launay (X 1879), lui bien avant sa retraite du corps en 1935 comme inspecteur général.

---

<sup>46</sup> Sur l'importance variable selon les promotions des congés dans les entreprises minières, voir *ibid.*, p. 313-314.

Tableau V-9 : Ingénieurs du corps des Mines en poste dans les compagnies houillères privées

Raison sociale	Lieu	Effectif (1943 sauf indication contraire)	Ingénieurs du corps des Mines en poste (hors simples administrateurs)
Mines de Lens	Lens (62)	19 363	Ernest Cuvelette (X 1889), démission 1906, sous-directeur, DG 1919-1935 Maxime Bucher (X 1913), congé 1925, DG 1935 jusqu'à nationalisation
Mines de Bruay	Bruay (62)	18 296	néant
Mines de Courrières	Billy-Montigny (62)	17 806	André Defline (X 1896), congé 1930, DG 1930-1944 († 1945)
Mines de Vicoigne, Noeux & Drocourt	Noeux-les-Mines (62)	17 243	Louis Delmas (X 1912), 1934 directeur adjoint, DG -1943 †
Mines d'Aniche	Aniche (59)	17 151	néant
Mines de Marles	Auchel (62)	15 920	Charles Heurteau (X 1897), adm. délégué/ 1937 président
(Houillères du bassin de Lorraine) <sup>47</sup>	Merlebach (57)	13 489 (1947)	Robert Courau (X 1909) administrateur délégué des Mines de la Houve (années 1930)
Cie de Béthune	Bully-les-Mines (62)	13 195	néant
Mines de Dourges	Hénin-Liétard (62)	10 247	Armand Voisin (X 1859) directeur (en 1884)
Houillères de Liévin	Liévin (62)	10 085	néant
Mines d'Anzin	Anzin (59)	9 251	Adolphe Communes de Marsilly (X 1843), directeur 1866-1880 Louis Champy (X 1889), 1905 DGA, DG 1910-1936 Jean Pauzat (X 1914), congé 1926 (Vicoigne, Noeux & Drocourt), DG 1936-1940 †
Houilles de Blanzly	Blanzly (71)	9 000	Hyacinthe Henri Arnoux (X 1843), directeur technique jusqu'en 1866 Émile Coste (X 1883), directeur 1900-1914

<sup>47</sup> Les mines du bassin de la Lorraine se trouvant en Moselle annexée par le Reich, on ne dispose dans le fichier de l'OCRPI que de données pour la période après 1945, donc après la formation dans le cadre de la nationalisation des Houillères du bassin de Lorraine regroupant les anciennes sociétés privées.

Mines de la Grand'Combe	La Grand'Combe (30)	7 898	Jules Callon (X 1834), directeur 1846-1848, ensuite administrateur délégué Jacques Audibert (X 1837), directeur 1848-51 Clément Curières de Castelnau (X 1868), directeur 1896-1907 † Alfred de Soubeyran (X 1875), ingénieur délégué (1907), adm. délégué (1909-1913) Lucien Fèvre (X 1881), ingénieur délégué puis adm. délégué Achille Stouvenot (X 1901), 1930 ingénieur délégué puis DG
Mines de Roche-la-Molière et Firminy	La Ricamarie (42)	6 503	Honoré Voisin (X 1867), 1881 ing. en chef chargé de la direction technique, ensuite DG Georges Perrin-Pelletier (X 1908), 1924 DG
Mines d'Ostricourt	Oignies (62)	5 583	néant
Mines de l'Escarpelle	Flers (59)	5 361	néant
Mines de la Loire (ancienne et nouvelle sociétés au périmètre différent <sup>48</sup> )	Saint-Étienne	5 090	Benoit Charles Antoine Chatelus (X 1830), directeur 1846-1848 André Eugène Houpeurt (X 1840), directeur technique 1848, directeur 1854-1890
Houillères de Montrambert	La Ricamarie (42)	4 445	néant
Mines et usines de Decazeville	Decazeville (12)	4 414	néant
Houillères de Rochebelle	Alès (30)	3 878(1944)	néant
Mines de Carmaux	Carmaux (81)	3 840	Liénard Charles (X 1854), directeur 1881-84 †
Charbonna. des Bouches-du-Rh.	Marseille (13)	3 637	néant
Charbonna. de Faulquemont	Faulquemont (57)	3 498(1946)	néant
Mines d'antracite de la Mure	La Motte d'A. (38)	3 334	néant
Houillères de Saint-Étienne	Saint-Étienne	2 841	néant

À défaut d'être indispensables à la gestion des sociétés houillères, les membres du corps se montrent en revanche incontournables une fois dans la place. Tous les ingénieurs embauchés connaissent en effet une réussite remarquable, en accédant systématiquement à la principale fonction dirigeante, avec le titre selon les cas de directeur, directeur général ou administrateur délégué. La promotion est, si ce n'est immédiate à la sortie du corps (cas d'Émile Coste aux Mines de Blanzy en 1900 ou de Georges Perrin-Pelletier en 1924 aux

<sup>48</sup> La Compagnie des mines de la Loire constituée en 1845 exploitait la majorité des concessions du bassin stéphanois. En 1854, elle est dissoute par Napoléon III et éclatée en quatre entreprises, dont la Société anonyme des Mines de la Loire ; Pierre GUILLAUME, *La Compagnie des mines de la Loire, 1848-1954 : Essai sur l'apparition de la grande industrie capitaliste en France*, Paris, PUF, 1966.



Mines de Roche-la-Molière et Firminy), rapide, avec souvent, comme dans le cas d'Ernest Cuvelette (Mines de Lens) en 1906, un recrutement comme adjoint, la nomination comme directeur général intervenant en 1919. Les ingénieurs du corps des Mines ne sont pas appelés dans les houillères pour exercer des fonctions techniques, mais d'emblée comme dirigeants. Ils sont toutefois trop peu nombreux pour y constituer de véritables « dynasties », sauf le cas exceptionnel des Mines de la Grand'Combe : après deux éphémères directeurs à la fin des années 1840 et une longue interruption, ils sont, à partir de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, cinq à se relayer comme dirigeants. Ailleurs, il n'y a qu'aux Mines de Lens et à celles d'Anzin qu'ils sont deux à se succéder directement à la direction générale, respectivement entre 1919 et la nationalisation, et entre 1910 et 1940<sup>49</sup>. La majorité des dirigeants des compagnies houillères sont plutôt des ingénieurs civils des mines (cf. chapitre précédent). L'administrateur Auguste Isaac évoque ainsi dans son journal en 1928, après un grave accident aux Mines de Roche-la-Molière et Firminy, les jalousies que suscite le parcours de G. Perrin-Pelletier, ingénieur du corps des Mines parachuté quelques années plus tôt à la direction générale, de manière isolée dans le bassin de la Loire :

*Il n'est pas aimé de l'ensemble des ingénieurs de compagnies voisines. Pour faire respecter son autorité, contestée depuis son entrée à la Compagnie par les ingénieurs sortant de l'École des mines de Saint-Étienne, et particulièrement par l'ingénieur en chef de l'exploitation, qui ne peut se consoler de n'avoir été lui-même appelé à la direction, Perrin-Pelletier a dû obtenir du conseil d'administration le renvoi de deux ou trois ingénieurs. Ceux-ci ont attisé les vieilles jalousies des élèves de l'École de Saint-Étienne contre les ingénieurs du corps des Mines.<sup>50</sup>*

Mais on sait que les ingénieurs civils des mines, en particulier ceux de Saint-Étienne, sont souvent nombreux en poste à un moment donné (jusqu'à une vingtaine en 1914 par exemple) dans une même compagnie. Le fait que les rares ingénieurs du corps des Mines qui pantouflent s'imposent, lorsqu'ils sont présents, systématiquement face à une concurrence aussi massive pour l'accès à la direction générale confirme qu'ils ne jouent pas dans la même division. Ils bénéficient de privilèges évidents grâce à leur proximité immédiate avec le sommet de la hiérarchie.

La nationalisation des houillères renforce le poids des ingénieurs du corps des Mines qui, dans les premières années surtout, sont nombreux aux Charbonnages de France (18 appartenant aux promotions 1899 à 1939 de Polytechnique) et y accaparent les principales fonctions dirigeantes, qu'il s'agisse des patrons du groupe ou des grands bassins régionaux. Si

<sup>49</sup> Jean Puzat, directeur général des Mines d'Anzin depuis 1936, décède prématurément en 1940 à 45 ans.

<sup>50</sup> Auguste ISAAC, *Journal d'un notable lyonnais. 1906-1933*, (éd. Hervé JOLY), Lyon, BGA Permezel, 2002, 7 juillet 1928, p. 473.

les présidents du conseil d'administration sont plutôt des personnalités politiques ou syndicales que des techniciens (un seul ingénieur du corps des Mines, Étienne Audibert, exerçant la fonction entre 1948 et 1953), les 6 titulaires de la direction générale entre 1946 et 1980 sont ainsi des membres du corps, à la seule exception entre 1949 et 1952 de Roger Cadel, ingénieur civil des mines de Paris (qui devient ensuite président jusqu'à sa mort en 1956). Les trois directeurs généraux adjoints pendant la même période le sont également. À la direction générale des deux grands bassins régionaux, on retrouve, au moins pendant les premières années, la même prédominance : Michel Duhomeaux (X 1948) – un temps (1948-1949) directeur général des Charbonnages de France – dirige le bassin de Lorraine de 1947 à 1957, ses deux successeurs jusqu'en 1970 étant des ingénieurs civils de Paris, Jean Armanet (X 1921), Paul Baseilhac (X 1928) et Paul Gardent (X 1939) occupant cette même fonction pour le bassin du Nord-Pas-de-Calais entre 1946 et 1968, avec une longue parenthèse au profit de deux ingénieurs civils de Paris entre 1952 et 1963. Il est toutefois remarquable que tous ces ingénieurs du corps des Mines à la direction des Charbonnages de France soient des hommes nouveaux dans cette industrie. Ils sont détachés de leur administration et n'ont jamais travaillé pour les anciennes compagnies privées, seul un scientifique (Raymond Chéradame, X 1925) ayant poursuivi comme directeur général adjoint du centre d'études et de recherches une carrière commencée comme directeur adjoint de la station d'essais de Montluçon gérée par l'ancien syndicat patronal, le Comité central des houillères de France.

Les mines métalliques, dont les exploitations les plus importantes, toutes privées, sont à l'étranger ou dans les colonies, constituent un autre débouché important, avec 28 ingénieurs du corps des Mines des promotions 1870 à 1939 à y avoir travaillé, dont 23 en première affectation. Ils sont assez dispersés, sous réserve d'un contingent repérable dans deux entreprises : la Société minière et métallurgique de Penarroya (3) en Espagne<sup>51</sup> et la Compagnie des minerais de fer magnétiques de Mokta-el-Hadid (4) en Tunisie. Ils y exercent les principales fonctions de direction : à Penarroya, après le fondateur en 1881 et premier directeur général Charles Ledoux (X 1856 Mines), un autodidacte qui avait quitté l'administration avec son prédécesseur (il était son « garde-mines »), un ingénieur civil de Saint-Étienne et l'un des fils du fondateur, lui-même ingénieur civil de Paris, s'étaient succédé à la direction générale. Mais, à partir des années 1930, le corps des Mines reprend de manière continue la gestion de l'entreprise ; les trois membres recrutés en 1919, 1925 et 1948

---

<sup>51</sup> Voir Gérard CHASTAGNARET, *L'Espagne puissance minière dans l'Europe du XIX<sup>e</sup> siècle*, Madrid, Casa Velasquez, 2000.

se succèdent ensuite à la direction générale jusqu'en 1969 (André Belugou, X 1904 ; Henry Pagézy, X 1913 et Rolland Ritter, X 1935), Charles-Émile Heurteau, l'administrateur délégué des houillères de Marles, exerçant également la présidence entre 1922 et 1937. Le corps était également dès l'origine bien implanté aux mines de Mokta : leur fondateur Paulin Talabot avait confié en 1865 l'exploitation à Alphonse Parran (X 1846), resté à la direction générale jusqu'en 1900. S'y sont ensuite succédé Édouard de Billy (X 1885, en 1906, auparavant ingénieur-conseil du Crédit lyonnais), Charles-Émile Heurteau (X 1897), André Duby (X 1910) et Georges Perrineau (X 1930), Henri Lafond (X 1914) exerçant, lui, des années 1950 à sa mort en 1963, la seule présidence parmi d'autres fonctions d'administrateur de sociétés. Après le décès accidentel du directeur général É. de Billy en 1917, Ch.-Émile Heurteau le remplace en 1918 avec un simple titre de directeur, l'héritier de P. Talabot, Léon de Nervo (petit-fils de son frère François), prenant le titre d'administrateur délégué. Cette concurrence familiale explique probablement que Heurteau soit parti dans les années 1920 aux Mines de houille de Marles, avec là justement un titre d'administrateur délégué. La prédominance du corps des Mines connaît alors une interruption, A. Duby n'étant recruté qu'en 1927, comme ingénieur en chef des services techniques puis directeur aux côtés de Léon de Nervo, avant d'accéder à la direction générale dans les années 1940. Il faut aussi mentionner la présence du corps à la tête de la société Le Nickel en Nouvelle-Calédonie, mais là avec une très longue interruption. Après un premier recrutement en 1889 d'un directeur, Léon Grand (X 1870), qui semble avoir occupé le poste seulement quelques années<sup>52</sup>, il faut attendre l'après-Seconde Guerre mondiale pour assister, avec Philippe Coste (X 1922), à la nomination d'un nouveau directeur général issu du corps ; ses prédécesseurs étaient des polytechniciens appartenant à d'autres corps. Chez Minerais et métaux (société anonyme constituée en 1917), Émilien Mérigeault (X 1896), en congé du corps depuis 1919, est directeur général jusqu'à sa mort en 1935 ; un autre membre du corps, Paul Nevejans (X 1909), y pantoufle après son congé en 1924, mais il décède lui aussi prématurément en 1942 et n'est plus remplacé ensuite.

Il faut enfin, toujours dans l'exploitation minière, mentionner la forte présence du corps dans la potasse, à la tête du gisement alsacien (5 dirigeants de cette entreprise publique issus du corps dans les promotions 1908 à 1928 de Polytechnique promus en général directement à la sortie de l'administration, par simples détachements), ou dans les phosphates, à la tête de

---

<sup>52</sup> Le 10 septembre 1894, L. Grand est « mis en disponibilité avec demi-traitement pour défaut d'emploi » ; *Annales des mines*, 1894, rubrique personnel. Il apparaît ensuite dans l'annuaire dans la rubrique « en congé ou en disponibilité » sans indication d'affectation.

sociétés coloniales africaines (9). Parmi eux, 4 sont à la direction de la Compagnie des phosphates et des chemins de fer de Gafsa, en Tunisie, fondée en 1896 par Adolphe Parran (X 1846 Mines), qui en est l'administrateur délégué jusqu'en 1900 ; s'y succèdent ensuite dans des fonctions dirigeantes Joseph Aimé Prost (X 1883) comme directeur à Paris à partir de 1899, Maxime Pellé (X 1880) comme directeur général de 1901 à sa mort en 1937, François Breynaert (X 1901) qui le remplace comme directeur général, fonction reprise ensuite par Raymond Vieux (X 1923) et Gérard Dubois (X 1940).

#### Une moindre réussite relative dans les chemins de fer et le gaz-électricité

Un autre secteur où les ingénieurs du corps des Mines sont depuis longtemps bien implantés est justement celui des chemins de fer (34 en première affectation pour les promotions étudiées, 6 quittant ensuite le secteur, un autre le rejoignant en provenance des houillères pour le quitter à nouveau ensuite). Le phénomène est particulièrement massif pour les promotions des années 1880 de Polytechnique (cf. tableau V-10), avec rien moins qu'un quart des effectifs des promotions concernées. Si la proportion diminue fortement ensuite, elle reste non négligeable, notamment parmi les promotions entrées dans le corps après la Grande Guerre<sup>53</sup>. Mais, dans les grandes compagnies jusqu'en 1937, ils y sont, à l'inverse des X-Mines, moins à titre de dirigeants que de responsables techniques, plutôt dans les services de la traction et du matériel, la voie et la construction revenant aux Ponts et Chaussées (cf. *infra*) et les deux corps se disputant l'exploitation<sup>54</sup>. À la Compagnie du PLM, on ne relève rien moins que 16 mineurs depuis 1846 (dont 12 pour les promotions de Polytechnique postérieures à 1870), mais un seul, Gustave Noblemaire (X 1851), a exercé les fonctions de directeur général, de 1882 à 1907. Les autres membres du corps ont effectivement terminé leur carrière dans des fonctions d'ingénieur en chef du matériel et de la traction (Marcel Japiot, X 1899), de responsables de l'exploitation (Jacques Audibert, X 1837 ; Eugène Verlant, X 1887), etc. Cette tendance se retrouve dans les autres compagnies, avec des effectifs moindres. À la Compagnie du Midi, à celle de l'Est et à celle de l'Ouest (jusqu'à sa faillite et sa reprise par les Chemins de fer de l'État en 1908), on recense respectivement 4, 2 et 4 mineurs<sup>55</sup>, mais aucun n'a occupé le poste le plus élevé dans la hiérarchie (avec le titre de directeur général ou de directeur selon les cas), à l'exception de Clément Sauvage, directeur de l'Est de 1861 à 1872. Au Nord, en l'absence de directeur général, le principal poste dans la hiérarchie dirigeante est celui de directeur de l'exploitation, et Robert Le Besnerais (X 1924)

<sup>53</sup> A. THÉPOT constate lui aussi un « déclin spectaculaire » des congés après « la période faste des années 1885-1895 », qu'il attribue à la mainmise croissante du corps des Ponts et Chaussées sur le contrôle technique des chemins de fer. Mais il reconnaît lui-même que cet « effacement ne fut pas définitif » ; *op. cit.*, p. 315.

<sup>54</sup> Georges RIBEILL, « Le rôle des Polytechniciens dans le développement des chemins de fer en France », in Bruno BELHOSTE, Amy DAHAN-DALMEDICO, Dominique PESTRE, Antoine PICON (dir.), *La France des X. Deux siècles d'histoire*, Paris, Économica, 1995, p. 245.

<sup>55</sup> Dont respectivement 3, 1 et 2 pour les promotions de l'X postérieures à 1870.

est le premier « mineur » à l'exercer juste avant la nationalisation. Il n'y a qu'au Paris-Orléans où ils connaissent un peu plus de réussite, avec, parmi 6 mineurs embauchés<sup>56</sup>, Émile Heurteau (X 1865, directeur de 1886 à 1910) et Octave Henry-Gréard (X 1899, directeur à la nationalisation). Les chemins de fer sont donc l'exception à la règle qui veut que les mineurs ne vont en congé dans l'industrie privée que pour exercer des fonctions de direction générale et s'imposent systématiquement face aux autres concurrents. Ce relatif échec peut expliquer qu'ils s'en détournent partiellement à partir de la fin des années 1890 pour aller là où ils réussissent mieux. Le parcours d'un Th. Laurent (X 1883) est à cet égard révélateur : après un premier congé en 1894 à la Compagnie du Midi en qualité d'ingénieur attaché au service du matériel et de la traction, il quitte une première fois le secteur pour rejoindre en 1900 la direction des études minières que les Ets Lazare Weiller (futurs TLH) mènent dans le Calvados. C'est probablement la crise que traverse cette entreprise l'année suivante qui l'amène à retourner dans les chemins de fer, cette fois-ci comme ingénieur en chef adjoint du matériel et de la traction au Paris-Orléans. Alors que sa carrière semble plafonner, son recrutement à Marine en 1909 comme directeur général adjoint lui permet d'accéder rapidement au rang de dirigeant de premier plan (cf. *infra*).

Tableau V-10 : Ingénieurs du corps des Mines faisant carrières dans les chemins de fer

Promotions Polytechnique	Effectifs du corps	Carrière dans les chemins de fer	dont autre branche ensuite
1870-1879	34	4	0
1880-1889	43	11	3
1890-1899	42	5	1
1900-1909	51	3	2
1910-1919	66	8	2
1920-1929	50	3	0
1930-1939	63	1	0
Total	349	35	7

Il reste frappant que les mineurs ne se soient pas détournés complètement d'un secteur qui ne leur accorde pourtant pas les faveurs auxquelles ils sont habitués. Leur persévérance a d'ailleurs été récompensée à la suite de la nationalisation. La SNCF « hérite » en effet à sa formation en 1937 de 13 ingénieurs du corps des Mines issus des anciennes compagnies. Ils y jouent un rôle plus important. Cinq des 6 premiers directeurs généraux jusqu'en 1966 sont des mineurs, à la suite de Robert Le Besnerais, venu de la direction de la Compagnie du Nord en

<sup>56</sup> Dont 5 pour les promotions postérieures à 1870.

1937 et écarté dans le cadre de l'épuration en 1944. Le plus connu est Louis Armand (X 1924, ex-PLM), directeur général en 1949 et président de 1955 à 1958. La seule exception bénéficie à un polytechnicien non-membre d'un grand corps, Maurice Lemaire (X 1919 spéciale, démissionnaire, ex-Réseau d'Alsace-Lorraine), de 1946 à 1949, qui fait ensuite une carrière parlementaire et ministérielle. Deux autres mineurs des promotions étudiées, dont Jean Berthelot (X 1919 spéciale, ex-Paris-Orléans) entre 1939 et 1944, avec un intermède entre septembre 1940 et avril 1942 où il est secrétaire d'État aux Transports et aux Communications sous Vichy, exercent les fonctions de directeur général adjoint de la SNCF. Cette prédominance du corps sur la direction de l'entreprise publique ne se traduit toutefois pas par une multiplication immédiate des embauches directes : on n'en relève aucune, du moins pour les promotions étudiées jusqu'en 1939.

Dans la production et la distribution de gaz et de l'électricité, la nationalisation en 1946 ne change en revanche rien. Les mineurs étaient peu présents dans les compagnies privées. On ne relève que 10 cas, dont plusieurs transitoires. Léon-Adolphe Lévy (X 1870) a obtenu un premier congé de 1888 à 1891 à la Société anonyme pour la transmission de la force par l'électricité en qualité d'« ingénieur en chef attaché à la direction, chargé du service d'exploitation » ; de même, Alexis Aron (X 1897) a été de 1910 à 1914 directeur de l'Énergie électrique du littoral méditerranéen, mais c'est ensuite dans la sidérurgie que l'un et l'autre deviendront des industriels de premier plan. Ils ne sont que deux à s'être imposés dans ce secteur comme directeurs généraux de grandes entreprises, Marcel Ulrich (X 1900) à la tête des sociétés du groupe Empain et Ernest Langrogne (X 1904) au Gaz de Paris. Les mineurs sont également absents d'Électricité de France (EDF). Deux en revanche font carrière à Gaz de France (GdF) : René Fort (X 1939) y débute en 1952 comme ingénieur-chercheur et devient directeur de la production et du transport en 1962 ; en 1964, Pierre Alby (X 1940) quitte la direction des Mines du ministère de l'Industrie pour devenir directeur général adjoint, directeur général en 1969 puis président en 1979. À signaler aussi, dans la branche voisine de la distribution des eaux non nationalisée, le cas unique d'Édouard Glasser (X 1892), directeur général de la Compagnie générale des eaux dans l'entre-deux-guerres.

Une très forte implantation dans la sidérurgie

Dans l'industrie, c'est dans la sidérurgie (37 parmi les promotions 1870 à 1939 de l'X, dont 29 en première affectation) que les ingénieurs du corps sont les mieux implantés, dans la continuité de leur présence dans des activités minières parfois associées, plusieurs rejoignant d'ailleurs la sidérurgie après un début de carrière dans les houillères, l'électricité ou les

chemins de fer. Ils y connaissent une réussite remarquable dans l'accès aux fonctions de direction générale et forment dans certaines entreprises de longues dynasties. Dans les groupes étudiés particulièrement, leur implantation la plus ancienne est chez Châtillon-Commentry. Charles Lan (X 1845) est recruté comme directeur en 1862 lors de la transformation en SA. Il a été rejoint ensuite par Jean Mussy (X 1854), chargé de la direction des établissements miniers et sidérurgiques, mais celui-ci a quitté l'entreprise quelques mois avant la mort de Lan en mai 1885. Après un intérim assuré avec le titre d'administrateur délégué par l'héritier Henry Darcy, qui prend ensuite la présidence (cf. chapitre II), un nouveau « mineur », Léon Lévy (X 1870), est embauché directement à 40 ans comme directeur, après un premier congé de l'administration de trois ans comme ingénieur en chef attaché à la direction dans une société électrique (SA pour la transmission de la force par l'électricité)<sup>57</sup>. Après avoir obtenu le titre de directeur général en 1920, il prend sa retraite en 1924 et est remplacé par son camarade de corps Jacques Taffanel (X 1895), 49 ans, recruté en 1919 par la Compagnie à sa sortie de l'administration comme directeur de ses établissements du Centre et promu directeur général adjoint en 1922. Celui-ci reste directeur général jusqu'à son décès accidentel en 1946, qui marque une interruption dans la succession de corpsards à la tête de l'entreprise. Les deux directeurs généraux qui se succèdent ensuite, Jean Dupuis (1946-1951) et Léon Bureau (1951-1963) ne sont « que » simples polytechniciens, respectivement du corps de l'Artillerie (X 1905) et démissionnaire (X 1919 spéciale). Leurs promotions sont d'ailleurs plus tardives, à 60 ans et 54 ans. Ce n'est qu'en 1963 que le corps des Mines retrouve la direction générale, avec Claude Laplace (X 1943), 40 ans, directeur général adjoint depuis 1958. L'année suivante, le corps obtient également le poste de PDG, avec Paul Baseilhac (X 1928), venu à 56 ans de la direction générale des Charbonnages de France.

Chez Marine-Homécourt, le corps des Mines s'installe plus tardivement mais de manière ininterrompue ensuite à la direction générale. Après le retrait d'Adrien de Montgolfier de la direction générale en 1908 comme administrateur délégué, Théodore Laurent (X 1883 Mines), en congé du corps depuis 1894 dans des compagnies de chemins de fer, est recruté l'année suivante comme directeur général adjoint par la Compagnie, l'adjoint de Montgolfier, Claudius Magnin (ingénieur civil des mines de Saint-Étienne), exerçant à 68 ans un bref intérim à la direction générale. Th. Laurent le remplace dès 1911 pour un règne d'une durée exceptionnellement longue à la compagnie, concentrant à partir de 1927

---

<sup>57</sup> AN, F14 11631, dossier Léon Lévy.

l'ensemble des pouvoirs comme président délégué puis PDG jusqu'à sa mort en 1953... à 90 ans. Son directeur général à partir de 1927 est un autre ingénieur du corps, Léon Daum (X 1905), qu'il avait recruté comme son assistant en 1921 à 34 ans. Celui-ci, qui se serait lassé d'attendre son tour pour accéder au poste de PDG<sup>58</sup>, quitte la direction générale en 1952 pour représenter la France à la Communauté européenne du charbon et de l'acier. Il est remplacé par un autre camarade de corps, Henri Malcor (X 1924), entré chez Marine dès 1931, après deux années seulement dans l'administration, comme ingénieur de l'exploitation. C'est un administrateur extérieur, Lucien Lefol, polytechnicien du Génie maritime dirigeant d'entreprises de construction navale, qui accède à la présidence. Mais, en 1960, H. Malcor lui succède et un autre membre du corps des Mines, André Legendre (X 1937), de 12 ans son cadet, le remplace comme directeur général, avant de le remplacer... 12 ans plus tard comme PDG. À l'acharnement de Th. Laurent à rester à son poste près, les successions s'effectuent donc en douceur entre les différentes générations du corps des Mines, aucun de ses membres ne restant si j'ose dire sur le carreau...

Chez Nord-Est, la présence à la direction des mineurs est également forte. Le premier est François Villain (X 1881), qui quitte à 41 ans l'administration pour devenir directement administrateur délégué unique, après les décès successifs des deux détenteurs de ce poste depuis la création de cette société en 1881. Il le reste jusqu'en 1924, se retirant alors à la vice-présidence du conseil d'administration. Le titre d'administrateur délégué est supprimé, la direction est exercée par les deux directeurs généraux en poste depuis 1920 et 1922, le second, Alexis Aron, étant un membre du corps des Mines (X 1897) recruté directement à 43 ans après une première expérience avant la guerre comme adjoint du directeur d'une importante société électrique (Énergie électrique du littoral méditerranéen). Après le décès de son homologue en 1934, il reste seul en poste jusqu'à ce que la politique antisémite de Vichy l'oblige à se retirer fin 1940. Après la Libération, âgé de 65 ans, il ne reprend pas son poste ; il est nommé commissaire provisoire du comité d'organisation devenu office professionnel de la sidérurgie, avant de finir sa carrière comme conseiller technique de la Chambre syndicale de la sidérurgie. Chez Nord-Est, un autre membre du corps avait bien été recruté dès 1938, Maurice Borgeaud (X 1927), mais en 1940, il était encore trop jeune (31 ans) pour pouvoir prétendre remplacer son aîné. L'ingénieur d'origine belge Fernand Balthasar succède à Aron jusqu'à la fusion avec Denain-Anzin pour former Usinor, dont il devient PDG. M. Borgeaud devient directeur général d'Usinor en 1955, avant d'accéder au poste de PDG en 1966.

---

<sup>58</sup> Roger MARTIN, *Patron de droit divin*, Paris, Gallimard, 1984, p. 37.



Chez Denain-Anzin, l'arrivée d'un mineur aux commandes est plus tardive : après le long mandat comme administrateur délégué de Léopold Pralon, polytechnicien démissionnaire ingénieur civil des mines, à partir de 1896, il faut attendre 1930 pour voir Henry de Nanteuil de la Norville (X 1895), recruté en 1908 comme secrétaire du conseil et adjoint de l'administrateur délégué, lui succéder à 54 ans. Devenu PDG début 1941, il décède quelques mois plus tard d'un accident de voiture. L'entreprise n'avait pas à ce moment-là dans ses rangs d'autre mineur, et c'est René Damien, polytechnicien démissionnaire, qui devient directeur général, la présidence étant à nouveau dissociée au profit d'un héritier Talabot. Un nouveau recrutement au sein du corps n'intervient qu'en 1944 et l'intéressé, Jean Hüe de la Colombe (X 1935), doit ensuite, avec la formation d'Usinor, s'inscrire dans une liste d'attente allongée par le rapprochement des deux directions. R. Damien est directeur général aux côtés de F. Balthasar (ex-Nord-Est), PDG, en 1948, PDG en 1955 avec Maurice Borgeaud (ex-Nord-Est) comme directeur général ; Hüe de la Colombe prend la direction générale en 1966 lorsque Borgeaud devient PDG et le remplace finalement à 58 ans en 1973.

Aux Aciéries de Longwy, les mineurs sont absents de la direction générale, sous réserve de la présence apparemment éphémère à partir de 1985 de J. Mussy, venu de Châtillon-Commentry, comme directeur, la présidence revenant aux fondateurs ou à leurs descendants. L'un de ces derniers toutefois, Georges Rolland, gendre du cofondateur Alfred Labbé, se trouve être un membre du corps, qu'il a quitté en 1891 pour « pour poursuivre ses études sur le chemin de fer transsaharien et sur les questions coloniales dans l'Afrique française<sup>59</sup> ». Dès l'année suivante, il entre au conseil d'administration de Longwy, en devient vice-président en 1895 avant d'en prendre la présidence en 1902. Depuis au moins 1899, il se consacrait pour l'essentiel à la sidérurgie, à titre d'administrateur délégué de l'entreprise familiale des Labbé, la Société métallurgique de Gorcy. Un seul mineur est recruté ensuite comme dirigeant salarié de Longwy, Albert Hentschel (X 1907), en 1919, comme ingénieur au service des mines, mais il ne reste que quelques années dans l'entreprise avant de poursuivre sa carrière dans des sociétés minières coloniales. De manière exceptionnelle dans la sidérurgie, les directeurs généraux de Longwy sont des autodidacte (Alexandre Dreux), centraliens (Édouard Dreux, Pierre Épron) ou ingénieur civil des mines (de Saint-Étienne : Eugène Roy).

Dans les deux entreprises sous contrôle familial le plus fermé, la position du corps des Mines est très contrastée. Chez Schneider, même si la gérance est jusqu'en 1960 strictement réservée à la famille fondatrice, les mineurs sont nombreux dans ce vaste groupe aux

---

<sup>59</sup> AN, F14 11419, dossier Georges Rolland.

multiples filiales en France et à l'étranger : 11 ont été recensés jusqu'à la promotion 1939 de Polytechnique. Ils sont deux à se succéder au poste de directeur général instauré par Eugène Schneider : Jules Aubrun (X 1900), de 1921 à 1929, qui rejoint ensuite la Banque Lazard comme ingénieur conseil, remplacé par un camarade du corps de quelques années son aîné, André Vicaire (X 1896), de 1929 à 1948. Mais d'autres ingénieurs se contentent de fonctions de direction d'une filiale industrielle comme la Société métallurgique de Normandie (André Morette, X 1898 ; Eugène Rouer, X 1908)<sup>60</sup> ou la Société métallurgique de Knutange (François Walckenaer, X 1908), du holding financier (Union européenne industrielle et financière pour Auguste Duchemin, X 1921) ou des affaires d'Europe centrale dans l'entre-deux-guerres (Aîmé Lepercq, X 1909 ; Jacques Chanzy, X 1913). Après 1948, le poste de directeur général est supprimé par le gérant Charles Schneider, soucieux de diviser pour régner, et l'entreprise attire moins les mineurs. Seul Jean Latourte (X 1929), recruté en 1944, est brièvement directeur industriel avant qu'une mauvaise entente avec Ch. Schneider, qui n'apprécierait pas son anticonformisme<sup>61</sup>, ne l'amène à rejoindre en 1946 la Société métallurgique de Knutange.

Chez de Wendel en revanche, où l'ensemble des fonctions de gérance ou de direction générale sont accaparées par des héritiers, les mineurs sont totalement absents, sous réserve de l'exception très ancienne de Théodore de Gargan (X 1908) qui était justement entré dans la famille en épousant en deuxièmes noces en 1926 la fille aînée de François de Wendel, décédé l'année précédente. Il démissionne du corps en 1930 et devient, jusqu'à son décès en 1953, le responsable technique de l'entreprise restée la propriété personnelle de sa belle-mère. Faute d'autres alliances semblables, les membres du corps n'ont ensuite plus jamais été recrutés dans ce groupe aux ramifications pourtant nombreuses. François de Wendel aurait ainsi toujours préféré éviter leur présence dans son entreprise : « S'il est déjà difficile de mettre d'accord une réunion de Français, cela devient à peu près impossible lorsqu'il y a en présence une demi-douzaine de majors de l'X<sup>62</sup>. » Cela montre bien, d'une part, que leur présence n'est pas une condition nécessaire, que ce soit comme technicien ou comme dirigeant, à la prospérité d'une entreprise et que, d'autre part, ils occupent bien, par leur réussite et leurs ambitions associées, une place à part parmi les polytechniciens, dont les de Wendel font il est vrai de manière générale une « consommation » modérée (cf. chapitre IV).

---

<sup>60</sup> Voir Alain LEMÉNOREL, *La SMN, une forteresse ouvrière, 1910-1993*, Cabourg, Cahiers du temps, 2005.

<sup>61</sup> J. Latourte s'obstinerait à porter une culotte cycliste et emprunterait l'escalier réservé au gérant ; MARTIN, *op. cit.*, p. 59.

Dans le groupe Pont-à-Mousson, le corps des Mines n'avait longtemps été présent que de manière indirecte, par l'intermédiaire de leur participation dans les Aciéries de Micheville, avec Paul Nicou (X 1898), en congé du corps à partir de 1919 comme directeur général adjoint, qui en est ensuite PDG jusqu'à sa mort en 1947. Ce n'est qu'en 1948 qu'arrive un mineur, Roger Martin (X 1935), à la maison mère sous contrôle familial. Recruté à 33 ans comme directeur, il est nommé en 1959 directeur général aux côtés de l'héritier Michel Paul-Cavallier et devient PDG en 1964 après le décès prématuré de celui-ci ; sa désignation entraîne le retrait des familles fondatrices et la transformation en entreprise managériale, évolution confortée par la fusion avec Saint-Gobain en 1969, R. Martin devenant PDG de l'ensemble. Dans le groupe, il a été rejoint dès 1950 par Robert Baboin (X 1921), nommé en directeur général, puis PDG en 1956, de la nouvelle société Sidélor qui intègre les Aciéries de Micheville, celle de Rombas (autre participation de Pont-à-Mousson et de Marine) et des usines et des mines apportées directement par Pont-à-Mousson et Marine, Pont-à-Mousson contrôlant 57 % du capital<sup>63</sup>. En 1960, le corps conforte son implantation dans le groupe avec Robert Murard (X 1939), nommé directeur du département sidérurgie de la Compagnie de Pont-à-Mousson, fonction qu'il cumule à partir de 1962 avec celle de directeur général adjoint puis directeur général (1966) de Sidélor.

Dans les entreprises sidérurgiques de second rang, le corps des Mines est moins implanté. Il faut signaler seulement le bref passage de Jean Bichelonne à la direction générale de la Société métallurgique de Senelle-Maubeuge<sup>64</sup>, où il est nommé à 34 ans en 1938 avant de retourner dans l'administration en septembre 1939 comme directeur de cabinet du ministre de l'Armement Raoul Dautry et de devenir ministre de la Production industrielle sous Vichy. Ce recrutement *a priori* pas à la hauteur des ambitions d'un major à l'entrée (avec la moyenne la plus élevée jamais atteinte) et à la sortie de l'École polytechnique s'expliquerait par un facteur familial : il avait épousé en 1934 la fille de l'administrateur délégué de Senelle-Maubeuge, Auguste Dondelinger. Aux Aciéries de Firminy, les dirigeants sont bien des polytechniciens mais pas des mineurs. Il faut attendre la désignation en 1953 de Jean Lerebours-Pigeonnière (X 1942) comme adjoint du PDG pour les voir arriver à la direction générale. Le corps est entièrement absent ailleurs. On ne le trouve ainsi ni à l'Union de

---

<sup>62</sup> Carnets, 6 juillet 1939, cité par Philippe MIOCHE, *La Sidérurgie et l'État en France des années 1940 aux années 1970*, thèse de doctorat d'État, université de Paris-Sorbonne (Paris IV), 1992, p. 337.

<sup>63</sup> Philippe MIOCHE, Jacques ROUX, *Henri Malcor. Un héritier des maîtres de forges*, Paris, Éditions du CNRS, 1988, p. 328.

<sup>64</sup> Les effectifs d'après le fichier de l'OCRPI des entreprises déjà évoquées au chapitre II, et qui figurent dans l'annexe tableau 5, ne sont pas redonnés dans ce chapitre.

consommateurs de produits métallurgiques et industriels (UCPMI), ni aux Acières de Rombas avant leur intégration à Sidélor en 1950, ni à Escaut & Meuse, apportée à Lorraine-Escaut en 1953, ni aux Hauts-fourneaux, forges et aciéries de Pompey, etc. De même, les Hauts-fourneaux de la Chiers sont dirigés plutôt par des ingénieurs civils des mines, les polytechniciens en général en étant quasi absents.

Le corps des Mines se contente donc surtout d'occuper une forte position dans les principales entreprises sidérurgiques, celles qui correspondent à de véritables groupes avec un important réseau de filiales. Font exception parmi les plus grandes seulement deux entreprises sous contrôle familial, exclusif pour de Wendel et dominant pour Longwy, Schneider faisant toutefois figure de contre-exemple. Le corps n'est donc pas indispensable dans la sidérurgie pour des raisons techniques, il est présent pour gérer les grandes affaires, où la dimension financière est plus importante que la dimension strictement industrielle. À titre individuel, les ingénieurs qui pantouflent dans ces groupes connaissent tous une réussite remarquable, avec un accès programmé à peu près systématique à la direction générale de la maison mère. Ce n'est que pour la génération formée dans les années 1940 que les trajectoires sont perturbées par les fusions successives à partir des années 1960 et la crise dans les années suivantes. Des ingénieurs comme R. Murard, J. Lerebours-Pigeonnière ou Jean Laballery (X 1941, en congé à Denain-Anzin à partir de 1962) voient leur carrière dirigeante interrompue prématurément dans les années 1970<sup>65</sup>. La sidérurgie ne leur a plus offert la même réussite qu'à leurs aînés.

#### Une bonne implantation dans la chimie lourde

Le même phénomène s'est reproduit dans l'industrie chimique. C'est surtout après la Première Guerre mondiale que les ingénieurs du corps des Mines ont pénétré cette branche (15 cas en première affectation pour les promotions étudiées). En 1919, Félix Lavaste (X 1900) est le premier à intégrer la branche chimique de Saint-Gobain, dont il devient ensuite directeur général ; Philippe Coste (X 1922), recruté en 1937 à 33 ans, lui succède brièvement en 1944 avant de rejoindre les forces françaises en Allemagne et la direction générale de la société minière Le Nickel ensuite (cf. *supra*). Le corps des Mines ne réapparaît en plus ensuite chez Saint-Gobain avant la fusion avec Pont-à-Mousson en 1969, Saint-Gobain ayant entre-temps cédé ses activités chimiques, d'abord regroupées avec celles de Pechiney en 1962, à Rhône-Poulenc en 1968. Chez Kuhlmann, le corps des Mines occupe en

---

<sup>65</sup> Pour le contexte, voir Éric GODELIER, *Usinor-Arcelor. Du local au global*, Paris, Hermès-Lavoisier, 2006, III<sup>e</sup> partie.

revanche durablement une position dominante également après la Première Guerre mondiale. En 1919, Raymond Berr (X 1907) a intégré à 31 ans l'entreprise, qui est passée pendant la guerre du statut d'entreprise régionale du Nord à celui de grand groupe national, pour en devenir dès l'année suivante directeur de ce qui devient ensuite la branche minérale après la fusion en 1924 avec la Compagnie nationale des matières colorantes. Après sa disparition en déportation, un nouveau directeur général, Jean-Jacques Desportes (X 1925), est recruté en 1945 après deux ans dans l'industrie pétrolière. En 1955, il est rejoint par Claude Jacquelin (X 1939), nommé dès l'année suivante directeur général adjoint à 37 ans, aux côtés du PDG É. Périllhou qui doit se retirer l'année suivante à 70 ans et du directeur général J.-J. Desportes qui se prépare à lui succéder. Par cet accès direct au sommet, il court-circuite un encadrement supérieur vieillissant : le seul autre polytechnicien de la direction, Raymond Hervet (X 1914), a dépassé la soixantaine. Le directeur technique est un centralien de la promotion 1925, le directeur des travaux un Arts et Métiers de la promotion 1909, d'autres directeurs sont montés par le rang. J.-J. Desportes aurait fait appel à son jeune camarade du corps parce qu'il se sentait « très seul, Kuhlmann étant sous-équipé en cadres supérieurs<sup>66</sup> ». Le corps des Mines occupe alors une position dominante à la direction générale de cette grande entreprise chimique française qui ne compte aucun chimiste de formation dans son encadrement supérieur (cf. chapitre précédent). En 1960, un autre mineur, Amaury Halna du Frétay (X 1946), est recruté à 34 ans pour prendre en charge la filiale en charge des produits organiques, la Compagnie française des matières colorantes. Après la fusion avec Ugine en 1966, C. Jacquelin se trouve une première fois déclassé, Kuhlmann étant dans la position du « fusionné » et les hommes de la métallurgie prenant les commandes : il est « écarté de la haute direction » et quitte le conseil d'administration. La gestion de l'ensemble des activités chimiques étant regroupée au siège de Kuhlmann, il conserve toutefois une certaine autonomie comme directeur général d'une nouvelle filiale, la Société des usines chimiques Ugine-Kuhlmann, son jeune camarade Halna du Frétay gardant la direction des activités colorants. Mais, en 1970, la fusion s'avère un échec et l'entreprise est en crise ; un banquier de chez Lazard, Pierre Grézel, est nommé vice-président directeur général à la place de Desportes qui part à la retraite<sup>67</sup>. Il réorganise la chimie en rassemblant les activités minérales et organiques dans une société unique dont la gestion est ensuite confiée à Halna du Frétay. C. Jacquelin se retrouve relégué avec un titre de directeur à la direction générale sans grandes

---

<sup>66</sup> Entretien avec Claude Jacquelin, 19 juin 1989, Paris.

<sup>67</sup> François de WITT, « Leçons d'une fusion manquée », *L'Expansion*, avril 1970.

responsabilités opérationnelles. La nouvelle fusion intervenue l'année suivante n'arrange pas ses affaires, Pechiney étant le « fusionneur ». Il conserve son titre jusqu'en 1975, garde la direction de certaines filiales secondaires jusqu'à la nationalisation de 1982, mais, à 50 ans passés, sa carrière de dirigeant de haut niveau est terminée. La belle trajectoire programmée à son arrivée a tourné court.

Le corps des Mines est en revanche totalement absent de l'autre grande entreprise chimique française, Rhône-Poulenc, jusqu'à l'arrivée en 1968 à la direction générale de Jean-Claude Achille (X 1945), directeur général de Charbonnages de France jusqu'alors. Le contraste frappant avec Kuhlmann peut s'expliquer par la nature des activités : la chimie organique et la pharmacie dominant chez Rhône-Poulenc, alors que la chimie minérale, très liée au charbon, constitue la branche historique de Kuhlmann. Mais la logique de réseaux est probablement déterminante. Le corps des Mines est durablement bien implanté au conseil d'administration de Kuhlmann, avec notamment les dirigeants d'un important actionnaire, le groupe Penarroya (le président Charles-Émile Heurteau à partir de 1921, en 1947-1948 le directeur général Henry Pagézy), mais aussi Ernest Cuvelette, directeur général des Mines de Lens, apparenté par alliance à la famille fondatrice, administrateur en 1917 puis vice-président jusqu'à sa mort en 1936. Le corps n'est en revanche jamais représenté au conseil de la Société des usines chimiques du Rhône devenue Rhône-Poulenc en 1928.

Dans la chimie, il faut également signaler la présence ponctuelle du corps dans des entreprises de second rang, comme Armand Galliot (X 1907) qui, après trois années de détachement à la présidence de l'Office national interprofessionnel de l'azote (ONIA), rejoint en 1939, à 51 ans, l'industrie privée pour prendre la direction du groupe Nobel-Société centrale de dynamite (917 salariés en 1943-1944<sup>68</sup>) ou Robert Gachet (X 1933) qui quitte l'administration dès l'âge de 28 ans en 1942 pour la direction de Bozel-Malétra, dont il devient ensuite PDG. En 1950, Jean-Tony Jenn (X 1938) rejoint l'Air liquide (3 210 salariés en 1943) à 31 ans ; il en devient directeur en 1967, mais n'accède jamais au titre de directeur général longtemps réservé aux descendants du fondateur Paul Delorme. Le corps est en revanche absent de l'importante entreprise Solvay, mais il s'agit d'une filiale d'un groupe belge qui ne présente probablement pas aux yeux des membres du corps l'autonomie requise.

Les deux groupes aux activités associant longtemps la chimie et la métallurgie, Ugine et AFC/Pechiney, constituent un autre bastion traditionnel du corps. Georges-Jean Painvin

---

<sup>68</sup> Ce chiffre obtenu en additionnant les effectifs dans les différents établissements répertoriés par l'OCRPI est probablement plus faible sous l'Occupation qu'à d'autres périodes.

(X 1905) entre ainsi directement comme directeur général à 36 ans du premier en 1922, juste après la fusion entre l'Électro-chimie et les Aciéries d'Ugine. En 1926, il en est administrateur délégué et en 1941 PDG. Il y retrouve un camarade plus jeune, René Perrin (X 1911), entré dès 1920 aux Aciéries d'Ugine, après sa démission du corps à 27 ans. Directeur en 1925, directeur général des aciéries en 1930, il doit attendre 1959 pour en devenir PDG. Un troisième membre du corps, Pierre Terestchenko (X 1937), est recruté en 1946 comme directeur de la filiale Société des produits azotés avant de prendre dix ans plus tard la direction de la branche électrochimique du groupe. Mais, après la fusion avec Kuhlmann, son camarade du même âge C. Jacquelin lui est préféré pour la direction de la nouvelle filiale chimique commune ; il se retrouve avec un titre de « directeur central, chargé du développement, études et recherches pour l'ensemble des activités chimiques » qui semble l'exclure de responsabilités opérationnelles. Après la nouvelle fusion avec Pechiney en 1971, il n'est plus pendant encore quelques années que « directeur-conseil ». La perspective programmée de faire une carrière dirigeante s'est envolée à 50 ans passés ; sa notice dans le *Who's who* mentionne ensuite la seule présidence (1972-1981) de l'Institut national de la recherche chimique appliquée et l'animation de « sociétés d'innovation ». Un quatrième mineur recruté en 1962, Jacques Gall (X 1946), disposait lui d'un autre atout : c'est également un héritier, comme petit-fils du cofondateur Henry et fils de Jean, PDG de la filiale Société des produits azotés et administrateur de la société mère (cf. chapitre III). Il résiste aux fusions successives et, sans accéder à la direction générale du groupe, devient le gérant de l'« héritage » familial en tant que directeur de la branche électrométallurgie de PUK de 1972 jusqu'au lendemain de la nationalisation en 1983<sup>69</sup>.

Chez Pechiney, le premier mineur, Raoul de Vitry d'Avaucourt, est recruté en 1928 à 33 ans : adjoint aux administrateurs délégués en 1929, il est directeur en 1931 et directeur général dès 1936, le poste de PDG ne lui revenant qu'en 1958. Il y est remplacé en 1968 par son cadet, Pierre Jouven (X 1927), arrivé en 1943. Deux autres mineurs font une carrière différente. Charles Crussard (X 1935), ancien directeur du Centre des recherches métallurgiques de l'École nationale supérieure des mines de Paris (1941-1952) puis directeur des recherches à l'Institut de recherches de la sidérurgie (1952-1963), n'a pas une vocation de manager : il poursuit simplement dans une entreprise privée à partir de 1963, à 47 ans, une activité de responsable de la recherche avec un titre de « directeur scientifique » de la compagnie. Son camarade Paul Jean (X 1939), recruté en 1955 à 35 ans et nommé directeur

---

<sup>69</sup> À 56 ans, il rejoint alors la direction générale d'une autre entreprise, les Ets A. Herlicq & Fils.

de la division chimie, se retrouve ensuite à la tête de la nouvelle filiale commune créée pour cette branche en 1959 avec Saint-Gobain, qui est ensuite absorbée par Rhône-Poulenc en 1968. Lui non plus n'a pas, à la suite de ces restructurations, fait la carrière qu'il pouvait escompter. Il quitte la présidence de la Société des produits chimiques Pechiney-Saint-Gobain en 1971, et doit ensuite se contenter, là encore à 50 ans passés, de la direction d'entreprises mineures dans la branche (La Cellophane jusqu'en 1975, puis Société chimique de Gerland à Lyon à partir de 1979). Comme leurs homologues partis dans la sidérurgie, les membres de cette génération dont la formation avait déjà été perturbée par la guerre ne connaissent pas la même réussite dans l'industrie chimique que leurs prédécesseurs.

### L'engagement dans le pétrole

Ceux qui ont fait le choix de l'industrie pétrolière (21, dont 19 en première affectation) s'en sortent en revanche mieux. À partir des années 1920, le corps investit cette branche en plein développement. Cela vaut aussi bien pour les entreprises publiques - la Compagnie française des pétroles, notamment avec ses PDG successifs Jules Mény (X 1909, administrateur délégué puis PDG jusqu'à sa disparition en déportation en 1944) et Victor de Metz (X 1920 normale, de 1945 à 1971) et les directeurs Jacques Bénézit (X 1933) et René Granier de Lilliac (X 1939, qui devient PDG ensuite de 1971 à 1984), la Régie autonome des pétroles, les Pétroles d'Aquitaine, etc. - que privée, avec BP France, avec Joseph Huré (X 1917, directeur en 1931 et PDG en 1954) et Jean Chenevier (X 1937, directeur général en 1964 et PDG en 1969) ; ces derniers font exception à la règle qui veut que les mineurs ne fassent jamais carrière dans les filiales de groupes étrangers, soit qu'ils n'y sont pas recrutés, soit que les positions dirigeantes correspondantes, sous la dépendance d'un siège international, ne leur paraissent pas dignes. J. Chenevier justifie cette exception par le fait que, lors de son recrutement, son prédécesseur lui avait [à propos de ses relations avec les actionnaires britanniques] « assuré de la manière la plus formelle qu'en ce qui le concernait, il n'avait jamais eu aucun problème de conscience. Et cela a été la même chose pour moi<sup>70</sup>. »

### Une présence plus ponctuelle dans les autres branches

En dehors des grands groupes de l'industrie lourde, où les carrières sont à l'évidence programmées à l'avance, souvent dans le cadre de véritables successions dynastiques, l'implantation des mineurs dans les autres branches industrielles apparaît beaucoup plus

---

<sup>70</sup> Jean CHENEVIÉ, *Paroles de patron*, Paris, Le Cerf, 1975, p. 19.



ponctuelle et transitoire. Ils ne sont ainsi guère présents dans la construction mécanique : on n'en trouve ainsi aucun à l'Alsacienne. Ailleurs, on peut signaler le cas de Gérard Dubois (X 1940), qui, après avoir commencé sa carrière en entreprise classiquement comme directeur général de la Compagnie des phosphates et chemins de fer de Gafsa, sort des sentiers battus comme directeur général (1960) puis PDG (1968) de la Société d'exploitation des matériels Hispano-Suiza (moteurs d'avion). Le caractère exceptionnel de ces trajectoires est bien marqué par le fait que des facteurs personnels jouent souvent un rôle déterminant. Les mineurs entrent alors dans des entreprises dont le rang ne correspond pas à celui des chasses gardées du corps. Henri Dagallier (X 1912), en poste au service des Mines de Grenoble, quitte ainsi l'administration quelques mois après son mariage avec l'héritière Marthe Beylier pour entrer dans l'entreprise locale de construction hydraulique cofondée par son beau-père, Ateliers Neyret-Beylier & Piccard-Pictet (Neyrpic), dont il devient directeur général adjoint, directeur général puis PDG. Cette jeune entreprise fondée en 1917 ne compte alors que quelques centaines de salariés<sup>71</sup>. Raoul de Turckheim (X 1938) fait, lui, le choix en 1949 de rejoindre l'entreprise de Dietrich dont son père, apparenté à la famille fondatrice, a été le cogérant jusqu'en 1946<sup>72</sup> ; il doit se contenter d'une position seconde, inhabituelle pour un mineur, de directeur général des fonderies aux côtés des PDG héritiers en ligne directe, Dominique et Gilbert de Dietrich.

La récente présence spectaculaire des mineurs aux commandes de l'industrie automobile, avec Georges Besse, Raymond Lévy (successivement PDG de Renault de 1985 à 1986 et de 1986 à 1992) et Jean-Martin Folz (président du directoire de Peugeot SA de 1997 à 2007), n'a pas de précédent. Jusqu'aux années 1970, ils étaient absents de cette branche, qu'elle soit publique (Renault) ou privée (Peugeot, Citroën, Simca, etc.).

Les mineurs sont également, à l'exception ancienne d'Alfred Focqué (X 1882), directeur de la Compagnie française des câbles télégraphiques en 1906, absents de la construction électrique. Ils n'apparaissent que tardivement dans les deux grands groupes étudiés. À la Thomson, Jacques Dontot (X 1935) est embauché en 1956 après la restitution à l'Allemagne des Charbons de la Sarre dont il était le directeur technique. Sa réussite dans cette nouvelle branche est spectaculaire – directeur général adjoint dès l'année suivante, il est

---

<sup>71</sup> Voir Anne DALMASSO, « Une entreprise “dauphinoise” dans l'entre deux guerres : Neyrpic (NBPP), ambiguïtés et limites de la notion d'entreprise régionale », in Hervé JOLY, Alexandre GIANDOU *et al.* (dir.), *Des barrages et des hommes. L'industrialisation des Alpes du Nord entre ressources locales et apports extérieurs*, Grenoble, PUG, 2002, p. 301-319 et « Du local à l'international, les mutations des entreprises alpines issues de la Houille Blanche à travers le cas de l'entreprise Neyrpic (1917-1980) », in Daniel-J. GRANGE (dir.), *L'Espace alpin et la modernité, bilans et perspectives au tournant du siècle*, Grenoble, PUG, 2002, p. 125-136.

nommé directeur général à 45 ans en 1960 –, mais, en 1969, il est écarté, l'équipe autour de Paul Richard venue de Hotchkiss-Brandt ayant pris le pouvoir après la fusion en 1966. À 54 ans, sa carrière dirigeante est terminée ; il se partage ensuite entre la direction de la Fondation de France et quelques mandats d'administrateur de filiales de Thomson qui lui évitent une chute brutale de rémunération<sup>73</sup>. À la CGE, le corps des Mines n'apparaît qu'en 1966, également dans le cadre d'une reconversion minière, et à la tête d'une filiale seulement : Jean Guilliams (X 1939) devient, après la fin en 1966 de l'exploitation des mines d'or de Poura en Haute-Volta, directeur de la Société des accumulateurs fixes et de traction (SAFT)<sup>74</sup>.

Les mineurs ne sont *a fortiori* implantés que de manière marginale dans les entreprises de consommation. On relève dans les promotions étudiées deux implantations durables<sup>75</sup> dans l'industrie textile, dont une seule en entreprise, là encore avec des attaches familiales. André Barthélémy (X 1901) a démissionné du corps pendant sa scolarité à l'École des mines, avant même sa nomination comme ingénieur ; il a rejoint dès 1904 les Établissements Poron (sa mère est née Marie-Sophie Poron) à Troyes, plus connus sous la marque Absorba, qui compte 619 salariés en 1943 et dont il devient président du conseil de gérance. Un second, Guy Lambert de Frondeville (X 1938), a fait plus récemment, après son départ de l'administration, une carrière de haut fonctionnaire patronal, comme délégué général du Syndicat général de l'industrie cotonnière française. Dans l'industrie agroalimentaire, on ne relève que deux brefs passages très éloignés dans le temps aux Raffineries et sucreries Say : ceux d'Albert Laurans (X 1875) et de Georges Parisot (X 1924), qui y sont en congé respectivement en 1886 et 1934. L'un et l'autre ne s'y imposent apparemment pas, le premier faisant ensuite un bref passage de 1892 à 1894 dans l'industrie textile (directeur technique des Établissements d'impression sur étoffes de MM. Thierry, Mieg & C<sup>ie</sup> à Dornach et Mulhouse) avant de rejoindre l'administration en 1894, le second la réintégrant directement dès 1937. On recense aussi trois cas dans la papeterie, avec une grande – Henri Macaux (X 1898), devenu, après des débuts dans l'industrie gazière, patron de la plus importante entreprise de la branche avec de nombreuses usines en France, les Papeteries Navarre, à partir des années 1930 –, une moyenne – Maurice Gendrin (X 1914), directeur général des Cartonneries de Kaysersberg (493 salariés en 1947) – et une petite entreprise où le choix plus surprenant de l'ingénieur

---

<sup>72</sup> Michel HAU, *La Maison De Dietrich, de 1684 à nos jours*, Strasbourg, Oberlin, 1998.

<sup>73</sup> Entretien avec Jacques Dontot, 15 juin 1989, Neuilly-sur-Seine.

<sup>74</sup> Un quatrième cas est toutefois à signaler : celui de Xavier Camillerapp (X 1939), président de 1954 à 1981 d'une entreprise de second rang, la Société industrielle d'appareillages et de lampes électriques (SIALE).

<sup>75</sup> Hors le passage très bref d'Albert Laurans, cf. *infra*.

s'explique par un lien familial – Paul-Louis Lévy (X 1907), en congé depuis 1919 aux Papeteries de Stains (Anc. Ets Geismar Lévy) près de Paris (127 salariés en 1947).

Les ingénieurs du corps des Mines sont également peu présents dans le BTP (3), dont deux qui n'y ont exercé que des fonctions d'ingénieurs conseil : Louis Pelnard (X 1894) à partir de 1908 au bureau d'études et de travaux publics fondé par son beau-père Armand Gabriel Considère, qui prend le nom de société Pelnard-Considère, et Robert Gibrat (X 1922), à la SGE entre 1931 et 1939, avant de devenir directeur de l'Électricité au ministère de la Production industrielle puis un éphémère secrétaire d'État aux Communications à la suite de J. Berthelot sous Vichy d'avril à novembre 1942. Seul Conrad Rigaudias (X 1897) devient dirigeant d'une entreprise, assez importante, les Ets Fourré & Rhodes, dont il est administrateur délégué dans les années 1920-1930, sans avoir apparemment de lien familial avec les fondateurs éponymes<sup>76</sup>. De manière générale, les facteurs personnels jouent donc un rôle d'autant plus important que le pantouflage est improbable au regard de l'importance secondaire de l'entreprise. Les intéressés servent alors plus les intérêts de leur famille qu'ils y représentent le corps.

Les mineurs, même s'ils prédominent dans les branches industrielles les plus liées, par l'exploitation de matières premières minières, à leur spécialité d'origine, affirment cependant leur vocation à diriger n'importe quelle entreprise. Certains changent à plusieurs reprises de branche d'activités au cours de leur carrière. Louis-Edmond Charvet (X 1920 normale) est ainsi successivement directeur de la Compagnie du Platine en 1931, puis directeur général adjoint de la Compagnie Air France qu'il quitte à la nationalisation de 1945. Il devient alors président des automobiles Saurer et vice-président des automobiles Unic, tout en consacrant l'essentiel de son temps à la sidérurgie, notamment comme délégué général de la Chambre syndicale après-guerre et comme PDG du Comptoir français des produits sidérurgiques à partir de 1959. De même, Lucien Coché (X 1936), après avoir pris un premier congé comme chef du service minerais de l'Institut de recherches de la sidérurgie (1949-1953), dirige successivement une entreprise de logistique, la Société générale d'exploitations industrielles (1954-1959), le fabricant de pneumatiques Kléber-Colombes (1960-1965), les Aciéries et tréfileries de Neuves-Maisons, Châtillon (1965-1969) et le constructeur de chariots élévateurs Fenwick-Manutention (1969-1972), tout en revenant en 1969 prendre la direction de l'Institut de recherches de la sidérurgie. Cette polyvalence permet ensuite au corps de surmonter dans les années 1970 le déclin de ses débouchés traditionnels dans l'industrie lourde. Après les

---

<sup>76</sup> Ce fils de banquier a épousé la fille d'un ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, Jean Marie Gustave Lesecq-Destournelles (X 1869), qui semble avoir fait toute sa carrière dans le corps.

difficultés rencontrées par la génération formée au tournant des années 1930-1940 faute d'avoir anticipé ce déclin, les suivantes s'en sortent mieux en diversifiant leurs implantations.

Hors l'industrie, les mineurs ne pénètrent pas jusqu'aux années 1960 le secteur des services en général ; ils apparaissent bien dans des banques (16 cas dans les promotions étudiées, dont 13 en première affectation), mais guère dans des fonctions dirigeantes de premier plan. On les retrouve plutôt dans des fonctions d'ingénieur-conseil, notamment chez Lazard Frères, avec successivement Paul Frantzen (X 1899), Jules Aubrun (X 1900) et René Samuel-Lajeunesse (X 1929). Ils restent des experts industriels dans le secteur financier. Et lorsqu'ils sont dirigeants de banque, comme Charles Marchal (X 1901), directeur général de la Banque de Syrie et du Liban, ou François Mialaret (X 1933), directeur général de la Banque mobilière et privée, elles ne comptent pas parmi les premières de la place. La première exception est celle tardive de Paribas, où ils sont trois à accéder à des fonctions dirigeantes à la fin des années 1960 – Raymond Doumenc (X 1939, directeur en 1959 et directeur général adjoint en 1967-1968), Gustave Rambaud (X 1941, directeur en 1958, directeur général de 1967 à 1982) et François Morin (X 1945, directeur en 1966, directeur général adjoint en 1969 et directeur général de 1978 à 1982) –, le poste de PDG continuant toutefois de leur échapper régulièrement au profit des inspecteurs des Finances qui dominent cette branche (cf. *infra*).

À titre de bilan, les ingénieurs du corps des Mines sont donc présents dans 12 des 21 grandes entreprises étudiées entre 1920 et 1965, qui se répartissent entre sidérurgie (7), chimie-métallurgie (2), chimie (1), chimie-verre (1) et construction électrique (1). Et surtout ils y connaissent une réussite exceptionnelle dans l'accès aux fonctions dirigeantes, qui semble largement programmé à l'avance et peu sensible aux aléas ultérieurs. Des mineurs sont administrateurs délégués ou directeurs généraux dans 11 des 12 entreprises qu'ils investissent, il n'y a qu'aux Aciéries de Longwy où le seul recruté (Albert Hentschel) ne fait qu'un bref passage dans une fonction de rang inférieur.

Tableau V-11 : Secteurs et branches industrielles de recrutements en entreprise d'un ingénieur du corps des Mines (promotions 1870-1939)

Secteurs et branches industrielles	1 <sup>er</sup> recrutement en entreprise (ensemble)	dont 1 <sup>er</sup> recrutement entreprise privée	dont 1 <sup>er</sup> recrutement entreprise publique	Recrutements cumulés <sup>77</sup>
Houillères	37	24	13	42
Potasse-phosphate	12	6	6	14
Mines métalliques	23	23	0	28
Chemins de fer	34	29	5	35
Autres transport, navigation	2	2	0	3
Gaz-électricité-eaux	9	8	1	13
Sidérurgie-métallurgie	35	35	0	44
Chimie	15	11	4	17
Construction mécanique et électrique	6	6	0	17
Pétrole	19	12	7	21
BTP, matériaux de construction	3	3	0	6
Papeterie	2	2	0	3
Agroalimentaire	2	2	0	2
Textile	2	2	0	3
Banques	13	13	0	16
Divers, inclassable	2	2	0	
Total	216	180	36	

*Tentatives d'explication d'une réussite : le capital collectif du corps ou l'expérience administrative individuelle ?*

Comment expliquer cette réussite remarquable de membres du corps des Mines ? Un lien précis peut-il être établi entre leur formation, leur expérience administrative et leur passage en entreprise ? Ont-ils accumulé des ressources personnelles particulières ?

La réussite bien inférieure des polytechniciens ingénieurs civils des mines

La réussite des ingénieurs du corps des Mines ne peut s'expliquer par le seul fait d'avoir, en plus de l'École polytechnique, suivi une scolarité complémentaire à l'École des

mines de Paris (ou pour quelques-uns d'entre eux depuis les années 1900 à celle de Saint-Étienne). Leur réussite n'a en effet rien de commun avec celle des polytechniciens ingénieurs civils des mines, qui ont suivi pourtant la même scolarité complémentaire, après avoir eux soit démissionné immédiatement du service de l'État, soit interrompu rapidement une carrière militaire<sup>78</sup>. Alors qu'ils sont un peu plus nombreux que les corpsards (406 entrés à l'École des mines de Paris entre 1870 et 1939 contre 335 pendant la même période), leur réussite est bien inférieure. Parmi les dirigeants des groupes étudiés, ils ne sont que 6, tous démissionnaires à la sortie de l'École polytechnique, contre 26 issus du corps. Et, alors que cette formation complémentaire à titre civil était fréquente dans l'après-Première Guerre mondiale (142 cas pour les seules années 1918 à 1927), dans ces promotions de polytechniciens comportant avec le reflux des débouchés militaires de nombreux démissionnaires, tous relèvent de générations plus anciennes (promotions 1875, 1879, 1884, 1885, 1905 et 1908 de l'École polytechnique). Au-delà de ce corpus étroit, une étude sur les carrières de l'ensemble des polytechniciens des promotions 1870 à 1939 passés à titre civil par l'École des mines de Paris<sup>79</sup> permet d'en repérer à peine plus d'un dixième (44 sur 399) qui ont occupé dans l'économie une fonction dirigeante de premier plan<sup>80</sup>. Alors qu'ils ont vocation à faire carrière en entreprise et que leur formation est strictement identique dans sa durée et dans son contenu à celle des mineurs, il est remarquable que leur réussite soit bien moindre : rappelons que les seconds sont, eux, un tiers à accéder à des fonctions équivalentes, alors que tous ne font pas carrière en entreprise. Il y a donc une spectaculaire prime à la réussite pour ceux entrés dans le corps, qui ne peut donc s'expliquer, à formation identique, que par les ressources apportées par l'appartenance au corps des Mines, sauf à considérer que leur meilleur classement de sortie traduirait des qualités individuelles supérieures<sup>81</sup>.

---

<sup>77</sup> Le total est supérieur à 216, certains ingénieurs ayant fait carrière dans plusieurs secteurs ou branches successifs.

<sup>78</sup> D'excellents auteurs attribuent par erreur la qualité d'ingénieurs du corps des mines à des polytechniciens ingénieurs civils des mines, ce qui, au regard de leur classement de sortie souvent très inférieur à Polytechnique, occulte une grande distance dans l'échelle de prestige : Alphonse Gérard (Saint-Gobain), que Jean-Pierre DAVIET présente comme un « brillant héritier sorti dans le prestigieux corps des mines » est ainsi sorti au rang très modeste de 97<sup>e</sup> sur 191... ; *Un destin international. La Compagnie de Saint-Gobain de 1830 à 1939*, Paris, Archives contemporaines, 1988, p. 229.

<sup>79</sup> De manière accessoire, indiquons que parmi les 16 polytechniciens ayant suivi à titre civil la formation de l'École des mines de Saint-Étienne pendant la même période (en fait à partir seulement de la promotion 1901 de l'X), un seul a été considéré comme ayant effectué une semblable carrière dirigeante (Robert Loustau, X 1921, Saint-Étienne 1925, directeur général des Acéries et tréfileries de Neuves-Maisons-Châtillon).

<sup>80</sup> Selon des critères semblables à ceux retenus *supra* pour le corps des Mines, administrateurs délégués, PDG ou directeurs généraux de grandes entreprises ou assimilés, avec les mêmes inévitables incertitudes dans l'appréciation de l'importance des fonctions exercées.

<sup>81</sup> Les polytechniciens ingénieurs civils des mines de l'école parisienne sont pour plus des trois quarts d'entre eux des démissionnaires. On trouve aussi 14,5 % d'artilleurs et 4,5 % d'officiers du Génie militaire ayant

Il est remarquable que, si les effectifs des ingénieurs civils des mines varient dans le temps, la proportion de réussite par décennie reste assez stable autour de 10 %. L'absence de dirigeants de premier plan parmi les ingénieurs civils des mines des promotions des années 1930 de Polytechnique correspond à des effectifs très faibles, qui s'effondrent après les doubles formations nombreuses dans l'après-guerre (20 pour les promotions normale et spéciale de 1919, 30 pour celles de 1920, encore 13 pour celle de 1921) qui connaissent il est vrai un taux de réussite médiocre. Les gros contingents de l'après-Première Guerre mondiale ne réussissent pas moins que les autres, la double formation à titre civil disparaissant quasiment à la fin des années 1930.

Tableau V-12 : Carrières en entreprise des polytechniciens ingénieurs des mines à titre civil (Promotions 1870 à 1939 de Polytechnique)

Promotions Polytechnique	Ingénieurs civils des mines de Paris	dont direction générale grande entreprise	Ingénieurs civils des mines de Saint-Étienne	dont direction générale grande entreprise
1870-1879	73	11 (15,1 %)	0	0
1880-1889	48	5 (10,4 %)	0	0
1890-1899	47	4 (8,5 %)	0	0
1900-1909	60	6 (10,0 %)	6	0
1910-1919	70	11 (15,7 %)	0	0
1920-1929	95	7 (7,4 %)	7	1
1930-1939	6	0	3	0
Total	399	44 (11,0 %)	16	1

Les polytechniciens ingénieurs civils des mines qui réussissent le font en revanche, comme les corpsards, dans des secteurs et branches assez divers. Les houillères et la sidérurgie-métallurgie occupent sans surprise une place importante, mais on en trouve aussi dans la chimie, la distribution de gaz et d'électricité et même dans le textile et les banques.

---

rapidement quitté l'armée, appartenant à respectivement deux et une exceptions près aux promotions de l'École polytechnique antérieures à 1915. Les autres appartiennent à divers corps militaires de second rang. Aucun n'est entré dans les corps les plus prestigieux comme les Ponts et Chaussées – à une exception près d'un ingénieur qui, de manière curieuse, appartiendrait aux promotions 1938 de l'École des mines et 1939 de Polytechnique – ou le Génie maritime. La quasi-totalité ont donc des rangs de sortie moyens voire médiocres.

Tableau V-13 : Secteurs et branches industrielles des polytechniciens ingénieurs civils des mines devenus dirigeants de grandes entreprises

Secteurs et branches industrielles	Nombre
Charbon	6
Électricité, gaz, eaux	6
Sidérurgie-métallurgie	12
Construction mécanique	5
Chimie	5
Textile	4
Banques	3
Divers	7

La formation complémentaire apparaît tout de même rentable : leur taux de réussite est de l'ordre du double de celle de l'ensemble des démissionnaires à la sortie de l'École polytechnique (cf. *infra*). De plus, beaucoup de ceux qui ne sont pas classés parmi les dirigeants de premier plan ont exercé des responsabilités importantes : directeurs de grandes usines, d'unités régionales aux Houillères ou à EDF-GDF, gérants de grosses PME, ingénieurs conseil dans des banques, etc. Ils sont peu nombreux à être restés simples ingénieurs. Mais, même en fin de carrière, ils doivent souvent se contenter de postes intermédiaires qu'un corpsard débutant n'accepterait pas.

#### Un parcours administratif souvent bref

C'est donc bien l'appartenance au corps des Mines qui doit être déterminante. S'agit-il de l'expérience administrative accumulée ? La brièveté dominante de la carrière des corpsards au service de l'État est pourtant frappante. Une grande majorité (86,1 %) part avant 45 ans, soit après moins de vingt ans de carrière dans l'administration, et plus de la moitié (55,1 %) avant 35 ans, soit après moins de dix ans de service actif. Alors qu'un congé n'est en principe accordé qu'après cinq ans de services effectifs dans le corps (cf. *supra*), ils sont cependant un nombre non négligeable (14,8 %) à la faire avant 30 ans, ce qui, lorsqu'il s'agit d'une entreprise privée, peut les amener, comme R. Perrin (Ugine) ou H. Malcor (Marine), à devoir démissionner dès leur départ. À ce jeune âge, ils ne peuvent prétendre immédiatement à des fonctions dirigeantes, ils débutent en entreprise dans des fonctions d'ingénieurs.



Tableau V-14 : Age d'entrée en entreprise des ingénieurs du corps des Mines  
(promotions 1870 à 1939 de l'École polytechnique)

Age	En entreprise (médian 34 ans)	Pourcentages cumulés	En entreprise privée seulement (médian 33 ans)
- 30 ans	32	14,8 %	29
30-34 ans	87	55,1 %	74
35-39 ans	44	75,5 %	39
40-44 ans	23	86,1 %	21
45-49 ans	15	93,1 %	8
50-54 ans	11	98,1 %	4
55 ans et +	4	100 %	5
Total	216		180

Parmi ceux devenus dirigeants des grandes entreprises étudiées (26), ils ne sont que deux à être restés après 40 ans dans l'administration : François Villain, parti à 41 ans en 1904 prendre la direction de Nord-Est en 1904, et Jacques Taffanel, entré à Châtillon-Commentry en 1919 à 44 ans après sa démobilisation en avril comme lieutenant-colonel d'artillerie, la guerre ayant souvent retardé le passage en entreprise. Dix-huit ont quitté l'administration avant 35 ans, et quatre avant 30 ans. Sauf la période particulière de la Première Guerre mondiale, ils n'ont pas eu généralement le temps d'avoir d'autres affectations que le service ordinaire dans des arrondissements minéralogiques. Quelques-uns avaient commencé leur carrière dans l'enseignement, comme André Vicaire (X 1896) ou Raymond Berr (X 1907) comme professeurs à l'École des mines de Saint-Étienne ou Georges-Jean Painvin (X 1905) comme détenteur de la chaire de paléontologie à l'École des mines de Paris. J. Taffanel s'est fait connaître à partir de 1907 dans le domaine de la sécurité minière : il est détaché au service du Comité central des houillères de France comme directeur de la station d'essais de Liévin. Seuls des plus jeunes comme Pierre Jouven (X 1927) ou Roger Martin (X 1935) ont été en poste à l'administration centrale du ministère de la Production industrielle, respectivement comme adjoints au secrétaire général à l'Énergie (1941-1942) et au directeur de la Sidérurgie (1942-1946). L'appartenance à des cabinets ministériels semble avoir été beaucoup plus rare que pour les générations ultérieures. Les postes dans les arrondissements minéralogiques permettent bien sûr de développer des relations avec des entreprises. Les affectations de François Villain à Nancy ou celle de Maurice Borgeaud (X 1927) à Béthune (Pas-de-Calais) – où il a comme interlocuteurs les ingénieurs et dirigeants des sociétés houillères locales qu'il a

à contrôler<sup>82</sup> – ne sont probablement pas étrangères à leur recrutement ultérieur par Nord-Est qui compte d'importantes usines dans les deux régions. Mais, à l'inverse, Henry de Nanteuil de la Norville (X 1894) n'a été, quand il est recruté en 1907 par Denain-Anzin, en poste que dans la Loire-Inférieure, où l'entreprise n'est pas implantée, et la sidérurgie en général de manière seulement marginale<sup>83</sup>. Les directions générales sont de toute façon souvent parisiennes. Il fallait être à l'administration centrale pour les fréquenter directement. R. Martin raconte ainsi dans ses mémoires comment il a pu, dans le cadre du comité d'organisation de la sidérurgie sous Vichy puis de la commission sidérurgie du commissariat au Plan après la Libération, côtoyer des hommes comme Jules Aubrun ou Eugène Roy (Aciéries de Longwy). La Première Guerre mondiale avait aussi été pour certains l'occasion, dans le cadre de la mobilisation industrielle, d'exercer des responsabilités exceptionnelles. J. Taffanel est ainsi en novembre 1917 affecté à la direction des Mines, en liaison avec le cabinet du ministre, au ministère de l'Armement et des fabrications de guerre avant de devenir en mai 1918 directeur du Matériel chimique de guerre. G.-J. Painvin se fait connaître par ses talents remarquables de décrypteur des messages allemands au sein du « Cabinet noir ». Son déchiffrement du « Radiogramme de la Victoire » qui permet de renverser le cours de la guerre en déjouant une offensive ennemie en juin 1918 dans la Somme lui vaut la Légion d'honneur à titre militaire pour « services exceptionnels rendus aux armées<sup>84</sup> ». R. Berr est affecté en novembre 1915 à la direction générale des Poudres et Explosifs du ministère de l'Armement, comme capitaine adjoint au chef de service, une position qui ne doit pas être étrangère à son recrutement par l'entreprise chimique Kuhlmann en 1919. Le lien est encore plus direct pour J. Aubrun, chargé en 1916 du service de contrôle des fabrications des Établissements Schneider au Creusot, qui le recrutent ensuite en 1919 comme directeur de leur service des mines avant d'en faire leur directeur général dès 1921. L'après-guerre apporte aussi ses missions exceptionnelles. A. Aron est d'abord détaché à l'état-major du Maréchal Foch, en qualité de président de la Commission interalliée de répartition des combustibles dans les territoires rhénans ; de 1919 à 1922, il est directeur de l'Office des houillères sinistrées du Nord et du Pas-de-Calais. En décembre 1918, J. Taffanel est désigné secrétaire général de l'Office de reconstruction industrielle des régions victimes de l'invasion ; L. Daum est lui nommé en 1919 chef du Service des mines de la Sarre.

---

<sup>82</sup> Entretien avec Maurice Borgeaud, 25 juin 1989, Paris.

<sup>83</sup> Avec la Société des usines métallurgiques de Basse-Loire et son usine de Trignac près de Saint-Nazaire, fermée en 1926, et les Ets J.-J. Carnaud et forges de Basse-Indre, sans lien avec Denain-Anzin.

## Des jeunes parrainés par leurs aînés

Mais ces ressources individuelles ne semblent jamais indispensables. Le seul fait d'appartenir, par la vertu du classement de sortie, à l'École polytechnique, au corps des Mines fournit un capital collectif souvent suffisant. Les membres du corps sont peu nombreux, à l'époque de l'ordre d'une centaine dans l'administration, ils se connaissent tous, et les entreprises qui souhaitent « s'offrir » un ingénieur des mines s'adressent souvent à des membres du corps, les aînés recommandant les plus jeunes. H. Malcor explique que lorsqu'en 1931 il a cherché à entrer dans l'industrie, il ne connaissait « que M. Daum [DG de Marine ; Malcor participe depuis 1928-1929 à des réunions régulières organisées par celui-ci, où des jeunes gens d'une vingtaine d'années planchent sur des sujets divers]. Je suis donc allé le voir. Il m'a d'abord envoyé voir M. Duby, qui était le président de Mokta ; celui-ci n'ayant pas besoin de quelqu'un de mon espèce, je suis revenu voir M. Daum<sup>85</sup>. » M. Borgeaud raconte, lui, qu'il a en 1938 « reçu une lettre du directeur général à Paris de Nord-Est Alexis Aron, qui m'avait repéré. Je ne le connaissais pas, il avait vu mon nom sur l'annuaire. [...] Il avait eu de bons renseignements », notamment sur la base d'un rapport publié dans les *Annales des mines* à partir de la thèse de doctorat en droit de Borgeaud sur « les salaires des ouvriers des mines de charbon au début du XX<sup>e</sup> siècle<sup>86</sup>. » De même, C. Jacquelin, alors chef du service du gaz à Paris, a été contacté directement en 1955 par son aîné de 14 ans J.-J. Desportes, directeur général de Kuhlmann, qui se trouvait très isolé, l'entreprise étant « sous-équipée en cadres supérieurs<sup>87</sup> ».

Certaines personnalités du corps exercent une influence particulière comme « parrains<sup>88</sup> ». Henri Lafond (X 1914), attaché à la Banque Mirabaud depuis 1929, secrétaire général à l'Énergie de juillet 1940 à novembre 1942, administrateur de nombreuses sociétés, apparaît ainsi, selon différents témoignages, comme un intermédiaire décisif pour le pantouflage de jeunes ingénieurs dans les années 1940 ou 1950. Il a constitué un « groupe Lafond » qui rassemble ses anciens collaborateurs au ministère et organise jusqu'à sa mort en 1963 des déjeuners mensuels qui rassemblent notamment une dizaine d'ingénieurs du corps des Mines. « Les "pantoufles" importantes, voire quelques va et vient dans les sphères

---

<sup>84</sup> Voir Jean-Michel LE CLEAC'H, « 2 juin 1918, un tournant de la Grande Guerre, Hommage à Georges-Jean Painvin, ingénieur des mines et paléontologue », <http://www.annales.org/archives/x/painvin.html>.

<sup>85</sup> MIOCHE, ROUX, *op. cit.*, entretien avec H. Malcor, p. 47.

<sup>86</sup> Entretien avec M. Borgeaud, *cit.*

<sup>87</sup> Entretien avec C. Jacquelin, *cit.*

<sup>88</sup> Sur les « guides » du corps des Mines au XIX<sup>e</sup> siècle, voir THÉPOT, *dp.* 107-116.

administratives passent inévitablement, directement ou indirectement, par lui<sup>89</sup>. » P. Jouven indique que c'est H. Lafond, dont il était l'adjoint, qui l'a recommandé à R. de Vitry, directeur général d'AFC, son camarade de promotion à l'École polytechnique et à l'École des mines<sup>90</sup>. De même, R. Martin raconte que, « lié d'amitié avec quelques-uns de dirigeants de Pont-à-Mousson » et « consulté par eux sur [son] engagement éventuel, [H. Lafond] les encouragea dans leur projet<sup>91</sup> ». Les dirigeants de l'entreprise lorraine avaient d'abord contacté son camarade Jean Latourte (X 1929), ancien secrétaire général du comité d'organisation, mais celui-ci s'était déjà engagé chez Schneider. Les ingénieurs du corps des Mines étant tous recrutés de manière semblable, après un parcours scolaire exceptionnellement brillant, tous présentent de toute façon à peu près les mêmes garanties.

#### *Un accès assuré voire immédiat au plus haut niveau*

Le recrutement des ingénieurs du corps des Mines se négocie toujours au plus haut niveau dans leurs entreprises. R. Martin explique dans ses mémoires que son embauche en mars 1948 a été longuement préparée par des entretiens successifs avec les dirigeants de Pont-à-Mousson. Il a déjeuné une première fois avec François de Villepin, délégué général de l'entreprise à Paris<sup>92</sup>, en mars 1946 ; en juin, il a rencontré une première fois André Grandpierre, PDG ; en novembre, un dîner chez les de Villepin, en présence d'A. Grandpierre et de Michel Paul-Cavallier, directeur général, serait destiné à permettre aux dirigeants de faire leur choix entre lui et son concurrent camarade de corps J. Latourte, un temps à nouveau intéressé parce qu'en délicatesse avec le groupe Schneider ; ce n'est que neuf mois plus tard, en août 1947, lors d'un nouveau déjeuner avec les trois dirigeants, que R. Martin aurait finalement donné son accord à la proposition qu'ils lui avaient faite<sup>93</sup>. Un tel délai montre bien à quel point ils sont considérés par les entreprises comme des « oiseaux rares » dont on tient à tout prix à s'attacher les services.

Les mineurs commencent souvent leur carrière industrielle au siège, si ce n'est directement à la direction générale, du moins dans l'entourage immédiat de celle-ci. Ils ne font généralement pas de carrière préalable en usine, comme ingénieurs ou même comme directeurs. L'exemple d'Usinor déjà évoqué dans le chapitre précédent est à cet égard

---

<sup>89</sup> Témoignage de Raymond Fischesser, ingénieur du corps des Mines, directeur du cabinet de Henri Lafond en 1942 et membre de ce groupe ; <http://www.annales.org/archives/x/henrilafond.html>.

<sup>90</sup> Entretien avec Pierre Jouven, 21 juin 1989, Paris.

<sup>91</sup> MARTIN, *op. cit.*, p. 35.

<sup>92</sup> Et grand-père du dernier Premier ministre de Jacques Chirac.

<sup>93</sup> MARTIN, *op. cit.*, p. 59-63.

révélateur. Si la direction générale est, après l'exception René Damien polytechnicien démissionnaire bénéficiaire du décès accidentel d'H. de Nanteuil, monopolisée par le corps des Mines, il existe une totale étanchéité avec l'échelon inférieur des directeurs de groupes industriels. Les mineurs accèdent directement à la direction générale, tandis que les directeurs de groupes, ingénieurs des Arts et Métiers, centraliens ou polytechniciens non corpsards, obtiennent avec ce poste en fin de carrière leur « bâton de maréchal ». Alors que M. Borgeaud et J. Hüe de la Colombe sont nommés directeurs généraux adjoints à respectivement 43 et 41 ans, directeurs généraux à 46 et 51 ans, André Coquet (X 1913 Artillerie) a 63 ans lorsqu'il accède à la direction du groupe B en 1956 et Marcel Mallevalle (X 1917 dém.) 59 ans à celle du groupe A en 1958.

Les mineurs ne connaissent les usines que par des « stages » préalables destinés à les préparer à l'exercice des responsabilités dirigeantes, qui peuvent parfois se prolonger pendant plusieurs années. Ils n'y exercent pas de responsabilités opérationnelles. M. Borgeaud, à son entrée à Nord-Est à 29 ans en 1938, « apprend son métier sur le plancher des hauts-fourneaux<sup>94</sup> » jusqu'à la mobilisation en septembre suivant. Fait prisonnier lors de la défaite, il est libéré par les Allemands en 1941 à la demande de la société. Il reprend alors son « stage », s'installe à Valenciennes d'où, libre de toute fonction de « commandement », il fait des « séjours » dans les différentes usines de l'entreprise (Valenciennes, Louvroil, Haumont et Montataire) où il « fait la connaissance du personnel ». À la Libération, il rejoint le siège parisien comme attaché à la direction générale. De même, P. Jouven, embauché à AFC en 1943 à 35 ans, commence par passer deux ans dans les usines, une situation qu'il aurait d'ailleurs trouvée peu satisfaisante : « Je regardais, je travaillais à côté des ingénieurs. On aurait dû me forcer à prendre un peu plus de responsabilités. On m'a laissé comme spectateur. Les ingénieurs ne pouvaient pas prendre facilement comme collègue quelqu'un dont on savait qu'il allait prendre de hautes responsabilités<sup>95</sup>. » L'exceptionnalité du statut du mineur transparait bien ici. À l'issue de ce stage, il est nommé directeur de l'ensemble des usines au siège, avant de prendre, lors de la réorganisation de 1948, la direction de la branche chimie. R. Martin est également critique dans ses mémoires sur le « stage d'initiation » qui lui est organisé à son arrivée à Pont-à-Mousson : « Mon emploi du temps y était fixé pour des semaines, demi-journée par demi-journée. Il débutait évidemment par l'usine de Pont-à-Mousson [...] En 1948, je commençais à avoir quelques idées sur les hauts-fourneaux et

---

<sup>94</sup> Entretien M. Borgeaud, cit.

<sup>95</sup> Entretien P. Jouven, cit.

passer six demi-journées à contempler ceux de Pont-à-Mousson me semblait du temps perdu<sup>96</sup>. » Il se rend ensuite dans les autres usines françaises, ainsi qu'auprès de participations étrangères, en Belgique, aux charbonnages de Beeringen, et en Algérie, dans les installations et chantiers de la Société commerciale et minière d'Afrique du Nord et au siège de la Société des aciéries et laminoirs d'Oran. Le parcours se termine en janvier 1949 et il prend alors la direction du département sidérurgie du nouveau holding, la Compagnie de Pont-à-Mousson. C. Jacquelin a également fait « deux ans de formation » à son arrivée chez Kuhlmann avec de prendre son poste de directeur général adjoint : « j'ai vu toutes les usines, tous les ingénieurs ; j'ai passé une journée avec eux au moins ; ils m'expliquaient ce qu'ils faisaient, ce qui me permettait de les juger. J'ai fait pareil au siège social, j'ai vu tous les services. J'ai également vu les principales agences de vente en France et un peu à l'étranger. J'ai embrayé progressivement. J'ai pris tout de suite la direction de certaines filiales. »

H. Malcor, probablement parce qu'il a « pantouflé » très jeune (25 ans), fait exception en ayant passé 6 ans dans les usines de Marine, avant de prendre à Paris en 1937 la direction du service des mines, avec une véritable activité d'ingénieur : « D'abord à Homécourt [Meurthe-et-Moselle] sur le plancher de l'aciérie et des hauts fourneaux. Puis à Saint-Chamond, j'ai fait un double métier puisque j'étais ingénieur à l'aciérie avec en même temps un pied dans le laboratoire ; ensuite à Assailly (Loire), j'étais uniquement chef de service de l'aciérie, par conséquent c'était seulement de l'exploitation<sup>97</sup>. »

Dès l'embauche, de brillantes perspectives de carrière sont explicitement tracées. En 1938, selon M. Borgeaud, « [A. Aron] avait pensé qu'il convenait de trouver quelqu'un d'une trentaine d'années qui soit capable de lui succéder un jour<sup>98</sup> » à la direction générale de Nord-Est. À l'arrivée de J. Dontot à 41 ans en 1956 chez Thomson, Étienne de Lassus Saint-Geniès (69 ans) est PDG et Pierre Blanchet (61 ans) directeur général : « il a été convenu que je remplacerai [celui-ci]<sup>99</sup> », ce qui a été fait en 1960. De tels engagements semblent indispensables pour qu'une entreprise puisse convaincre un mineur de la rejoindre. Ceux qui quittent l'administration se considèrent comme destinés à devenir patrons, et ils prennent des précautions quant aux obstacles éventuels qui peuvent se dresser sur leur chemin. On a là probablement la principale raison à leur absence des entreprises familiales. À cet égard, l'arrivée de R. Martin dans une entreprise sous contrôle familial fermé comme Pont-à-

---

<sup>96</sup> MARTIN, *op. cit.*, p. 127-134.

<sup>97</sup> MIOCHE, ROUX, *op. cit.*, entretien avec H. Malcor, p. 37-38.

<sup>98</sup> Entretien M. Borgeaud, *cit.*

<sup>99</sup> Entretien avec Jacques Dontot, 15 juin 1989, Neuilly-sur-Seine.

Mousson peut paraître imprudente. Comme il le reconnaît lui-même, à son accession à la direction générale en 1959 après la retraite d'André Grandpierre, l'héritier Michel Paul-Cavallier prenant le poste de PDG, « à 44 ans, compte tenu du petit nombre d'années [6 ans] qui me séparait de Michel, je devais normalement considérer que je tenais mon bâton de maréchal [...]»<sup>100</sup>. Mais la maladie qui affecte son supérieur à partir de 1961 et son décès prématuré en 1964 lui ouvrent de nouvelles perspectives. Il profite de rivalités entre les différentes branches actionnaires pour s'imposer à la présidence.

### *L'absence de concurrence interne... sous réserve des fusions*

Comme on prend soin en principe de ne jamais recruter plus d'un mineur par génération, avec au moins une dizaine d'années d'écart avec le camarade qui l'a éventuellement précédé, leur accession au sommet est programmée selon un « ordre dynastique ». M. Borgeaud était de 30 ans le cadet du directeur général de Nord-Est A. Aron. L'éviction brutale de celui-ci du fait des mesures antisémites à la fin de 1940 ne remet rien en cause : l'ingénieur d'origine belge qui le remplace, F. Balthasar, a un an de plus que son prédécesseur... Mais les choses se compliquent pour Borgeaud avec le regroupement avec Denain-Anzin au sein d'Usinor en 1948. Balthasar devient PDG de l'ensemble, mais c'est le directeur général de Denain-Anzin, R. Damien, qui devient directeur général. Celui-ci a bien 16 ans de plus que Borgeaud, mais la lenteur des successions oblige ce dernier à patienter. Balthasar reste en poste jusqu'à l'âge de 77 ans en 1955, Damien qui lui succède libère alors la direction générale, mais reste PDG jusqu'à 73 ans en 1966 : « Je trouvais que Damien s'accrochait trop longtemps dans ce cas-là, mais il a fini par me lâcher le poste<sup>101</sup>. » Le changement était d'autant plus urgent que, par ailleurs, la fusion avait introduit dans le jeu, de manière « pas organisée », un autre mineur, J. Hüe de la Colombe, avec qui la « différence d'âge [était] un peu trop faible [6 ans] ». Les deux hommes se sont donc suivis ; Borgeaud l'a précédé comme aîné, mais il ne peut s'éterniser à son poste comme ses prédécesseurs pour lui permettre d'accéder à son tour à la présidence ; il doit se retirer dès 1973, dès l'âge de 64 ans. Deux autres mineurs hérités de fusions ultérieures, Jean Lerebours-Pigeonnière (X 1942), venu en 1960 des Aciéries de Firminy avec l'usine de Dunkerque, et Paul Aussure (X 1943), arrivé en 1966 avec Lorraine-Escaut, ne peuvent bénéficier du même arrangement : de respectivement 6 et 7 ans les cadets de Hüe de la Colombe, ils ne sont pas destinés à lui

---

<sup>100</sup> MARTIN, *op. cit.*, p. 191.

<sup>101</sup> Entretien M. Borgeaud, cit.

succéder. Tous deux se partagent bien la direction générale à ses côtés en 1973, mais c'est un camarade plus jeune, Jacques Bouvet (X 1953), que Borgeaud et Hùe de la Colombe avaient, par un recrutement volontaire, choisi pour succéder au second. L'éviction du PDG en place et la prise sous contrôle par l'État en 1978 en ont décidé autrement.

M. Borgeaud va jusqu'à parler d'« avancement automatique<sup>102</sup> » pour les mineurs en entreprise : pour lui, ce qui explique son accès au poste de PDG d'Usinor, c'est son entrée à Nord-Est. Ensuite, « pas de problème, ça se fait tout seul, on avance normalement avec l'âge. » Après la sélection scolaire extrême qu'ils ont franchie, le choix final qui fait que tel ou tel débouché industriel est proposé à un jeune membre du corps reste déterminant. Il s'effectue par concertation entre ses aînés, hauts fonctionnaires qui l'ont eu sous leurs ordres ou industriels à la recherche de relève. Les échecs sont rares : les qualités recherchées sont bien connues et les jugements s'avèrent pertinents au regard des attentes. Dans ces grandes entreprises déjà bien structurées, les mineurs n'ont de toute façon pas à réaliser d'exploits technologiques ou stratégiques pour s'imposer ; ils doivent simplement confirmer leur capacité à incarner la fonction par un comportement adapté. Même s'ils ne sont pas issus de la grande bourgeoisie, leur étroite socialisation au sein du corps doit leur avoir procuré l'habitus qui convient. Les difficultés de carrière d'un J. Latourte, relégué à la direction générale d'une filiale de Schneider, ou d'un R. Baboin, écarté en 1961 de la présidence de Sidélor, s'expliqueraient par ces mauvaises manières qu'évoque R. Martin : le premier choquerait par son habillement anticonformiste et son manque de respect des préséances, le second, déjà réputé pour sa « paresse », ses « colères » et son « allergie à tout ce qui prenait pour lui l'apparence d'une autorité hiérarchique », serait devenu « impossible » par ses propos imprudents<sup>103</sup>. La seule limite à cette organisation bien rodée est que les entreprises ne sont pas des structures figées, qu'elles sont soumises à des contraintes économiques et que les restructurations inévitables ont remis en cause plusieurs belles carrières programmées. Or, cette génération n'avait généralement plus la ressource de retourner, après un échec dans le secteur privé, « dans les cadres » de son administration d'origine : depuis 1950, une réglementation plus stricte des mises en disponibilité en entreprise les limite à une durée de cinq ans, non renouvelable, sauf s'il s'agit d'une « une entreprise chargée d'une exploitation minière ou [...] d'un service public<sup>104</sup> ». Même si les situations administratives de nombreux

---

<sup>102</sup> *Ibid.*

<sup>103</sup> MARTIN, *op. cit.*, p. 45, 151 et 201.

<sup>104</sup> Il faut par ailleurs avoir cinq années de services effectifs dans l'administration avant de pouvoir prétendre à cette mise en disponibilité et les ingénieurs doivent « prêter leur concours à une entreprise relevant de leur



ingénieurs déjà en disponibilité auparavant ont mis du temps à être régularisées – des « cas “irréguliers”, qui devront vraisemblablement un jour ou l’autre être transformés en démissions ou radiation des cadres<sup>105</sup> », subsistent pendant plusieurs années –, l’ensemble des ingénieurs concernés par les restructurations industrielles devaient avoir quitté le corps entre-temps. Une importante vague de radiations est ainsi intervenue autour de 1960<sup>106</sup>, les plus âgés étant mis à la retraite d’office<sup>107</sup>. À une époque où le marché des dirigeants ne permet pas encore de rebondir facilement à la direction d’une autre entreprise (cf. chapitre III), les « victimes » doivent donc se contenter des « placards » plus ou moins dorés que leur offre le milieu des affaires...

Cette réussite du corps des Mines est finalement révélatrice de ce qu’est en France le métier de patron d’une grande entreprise. La fonction consiste surtout à gérer des relations avec de nombreux partenaires, autres industriels, banquiers et, bien sûr dans une période de forte intervention de l’État, hauts fonctionnaires et ministres. Le fait d’avoir la même formation, d’être issu du même corps facilite beaucoup les relations. La sidérurgie qu’évoque R. Martin dans ses mémoires ou H. Malcor dans son récit apparaît comme un univers bien peu concurrentiel, dans lequel les ententes et les participations communes ou croisées prédominent. L’appartenance au corps des Mines de nombre de leurs interlocuteurs les rapproche à l’évidence ; elle l’emporte sur les différences d’âge et de hiérarchie. Avec l’État, les relations avec les directeurs de ministères, « beaucoup plus stables que les ministres », comptaient plus. « De plus, au ministère de l’Industrie, les directeurs étaient généralement des camarades, presque de mon âge ; on se connaissait bien, on pouvait se parler assez à cœur ouvert [...]»<sup>108</sup>. H. Malcor a ainsi, à la direction de la Sidérurgie, « pratiqué Baboin, Albert Bureau, Denis [3 mineurs] puis Dominjon, qui, lui, était conseiller à la Cour des comptes et n’était pas un polytechnicien. On ne pouvait pas lui parler de la même façon qu’à ses prédécesseurs. » À l’évidence, c’était ce capital relationnel dont les entreprises tiennent tant à bénéficier en recrutant un ingénieur du corps des Mines. Il ne sert à rien en interne, dans une

---

compétence technique « , une clause interprétée très largement semble-t-il est vrai... ; décret n° 50-381 du 27 mars 1950 relatif au statut des ingénieurs des mines, article 19, *Journal officiel de la République française*, 1<sup>er</sup> avril 1950, p. 3500-3502.

<sup>105</sup> « Situation des ingénieurs et anciens ingénieurs des mines », note DM-A, n° 428, du directeur des Mines et de la Sidérurgie, ministère de l’Industrie, Jacques Desrousseaux, 24 novembre 1952, *Annales des mines, Annuaire 1953*, p. 108-111, qui recense 23 « congés et disponibilités irréguliers » parmi les ingénieurs des promotions 1900 à 1939 de Polytechnique.

<sup>106</sup> 1<sup>er</sup> avril 1959 pour Michel Collas (à 35 ans), 1<sup>er</sup> janvier 1960 pour A. Halna du Frétay (à 33 ans), 1<sup>er</sup> mars 1960 pour R. Martin (à 44 ans), 1<sup>er</sup> avril 1960 pour P. Terestchenko (à 40 ans), 15 janvier 1961 pour André Legendre (à 42 ans), etc. ; *Annales des Mines, Annuaire 1963*, p. 159.

<sup>107</sup> 1<sup>er</sup> avril 1960 pour J. Latourte (à 49 ans), 1<sup>er</sup> juin 1960 pour R. Baboin (à 58 ans), etc. ; *ibid.*, p. 157-158.

<sup>108</sup> MIOCHE, ROUX, *op. cit.*, entretien avec H. Malcor, p. 180-181.

fonction technique dans une usine par exemple ; il ne peut s'exprimer que dans une fonction en prise avec l'extérieur, donc nécessairement à la direction générale.

### **La position seconde ou alternative du corps des Ponts et Chaussées**

Les ingénieurs du corps des Ponts et Chaussées, qui suivent à peu près systématiquement les mineurs au classement de l'École polytechnique, sont, avec 15 fonctions dirigeantes dans 8 entreprises différentes, assez bien placés derrière les mineurs. Ils sont toutefois moins nombreux à avoir été recrutés comme cadres salariés dans les entreprises étudiées jusqu'en 1965 (36 contre 52), répartis dans 12 entreprises différentes. Et surtout leur réussite s'avère nettement inférieure : ils sont moins d'un tiers (une dizaine contre une trentaine) à avoir accédé à des fonctions dirigeantes de premier plan (cf. tableau V-15).

Ils ne sont pas non plus présents dans les mêmes groupes, même si on trouve aussi des absences communes (CFM, Rhône-Poulenc, Peugeot, Michelin). Ils sont peu implantés dans la sidérurgie (2 entreprises), sauf un peu chez de Wendel où les mineurs sont absents, à Pont-à-Mousson et chez Schneider où coexistent d'autres activités plus en relation avec leurs spécialités (aménagements hydrauliques dans le premier groupe, BTP dans le second). Chez Marine, la réussite ancienne d'Adrien de Montgolfier (X 1851) – aux commandes du groupe pendant trois décennies comme directeur général (1874-1908) puis administrateur délégué (1908-1913) – n'a pas connu de prolongement, une véritable dynastie de mineurs s'implantant ensuite. De manière générale, les ingénieurs des Ponts doivent se contenter de positions de second rang dans la sidérurgie<sup>109</sup>. Ils ne sont guère présents non plus dans la chimie, sous réserve d'un simple directeur d'usine chez Saint-Gobain. En revanche, ils sont très implantés dans la construction électrique, chez Thomson et à la CGE, où, en l'absence de concurrence des mineurs, ils s'imposent souvent à la direction générale.

---

<sup>109</sup> À signaler toutefois, en dehors de notre période, la belle carrière de Louis Dherse (X 1924) qui, après des débuts dans les chemins de fer (Chemins de fer de l'État) et dans l'électricité (Union des producteurs des Pyrénées orientales ; EDF), rejoint la sidérurgie pour diriger la nouvelle entreprise lorraine SOLLAC, coopérative associant les principales entreprises de la branche actives dans la région (de Wendel, Marine-Homécourt, Longwy, etc.) ; au début des années 1970, il accède à la direction du groupe Sacilor, qui rassemble alors la sidérurgie lorraine.

Tableau V-15 : Recrutements d'ingénieurs du corps des Ponts et Chaussées comme cadres salariés (années 1900 à 1966, hors filière du conseil d'administration)<sup>110</sup>

Entreprises	Recrutements X-Ponts	Nom (Promotions Polytechnique)	Fonction
AC/AFC/Pechiney(6)	1893 1916 1929 1956 1959 1961	Marius Arnaud (X 1881) Louis Marlio (X 1898) Jean Dupin (X 1912) Roger Lantenois (X 1929 col.) Maurice Serpette (X 1944) François Martin (X 1946)	adm. délégué adm. délégué directeur directeur directeur branche chef serv. transports
Alsacienne	/		
CFM	/		
CGE (6)	(1920) 1925 1956 <1965 <1965 1961	(Louis Wibratte, X 1897) Paul Lecat (X 1913) Ambroise Roux (X 1940) Charles Musso (X 1942) François Kirchner (X 1943) Jean-Claude Peugeot (X 1946)	(février-nov. 1920) secrétaire général PDG s.i. s.i. directeur
Châtillon	/		
Denain-Anzin/Usinor(1)	<1950	Jacques Bourdillon (X 1945 col.)	usine de Dunkerque
Kuhlmann (1)	<1950	Raymond Bollack (X 1944)	ing.usine La Madeleine
Lafarge (4)	1921 1924 1924 <1945	Charles Nicolas (X 1908) Robert Lahaye (X 1913) Paul Lafeuille (X 1919 sp.) Charles Charreton (X 1943)	dir. agence Paris Adm. DGA directeur s.i.
Longwy/Lorraine-Escaut	/		
Marine (1)	1874	Adrien de Montgolfier (X 1851)	DG
Michelin	/		
Nord-Est	/		
Peugeot	/		
PAM (3)	1925 1953 1959	Louis Giboin (X 1901) Robert Vandange (X 1935) Jacques Lesage (X 1943)	s.i. directeur Cie DGA Eaux et assainissem.
Rhône-Poulenc	/		
Saint-Gobain (1)	<1930	Antoine Moraillon (X 1912 col.)	dir.usine Aubervilliers

<sup>110</sup> En l'absence de travail systématique équivalent à celui d'A. Thépot pour le corps des Mines, la recherche n'a été menée que pour les ingénieurs des promotions 1870 et suivantes de Polytechnique ; d'éventuels recrutements antérieurs à 1900 pour des promotions antérieures ont ainsi pu nous échapper.

Schneider (3)	1920 >1921 1925	Adelin Tumerelle (X 1901) Victor Bénézit (X 1900) André Hermil (X 1909)	direction † 1937 branche BTP s.i.
Thomson (7)	1896 1899 1913 1920 1923 1932 1956	Léon Waldmann (X 1876) Maurice Renaud (X 1875) Eugène Fages de Latour (X 1880) Robert Hecker (X 1902) Auguste Detœuf (X 1902) René Lehuédé (X 1923) Jean Vieillard (X 1930)	1896-1897 s.i. directeur DG DG adm. délégué directeur Alsthom directeur division
TLH (1)	1929	Louis Jaudeau (X 1907)	PDG
Ugine	/		
de Wendel (2)	1961 1963	Jean Gandois (X 1949 colonies) Paul Crosnier (X 1933)	PDG SOLLAC DG mines et usines

### *Une réussite dans des branches où le corps des Mines est peu présent*

C'est donc surtout là où les mineurs sont absents que les ingénieurs des Ponts et Chaussées s'imposent comme dirigeants. On les retrouve dans la construction électrique, chez Thomson, avec 7 recrutements relevés entre 1896 et 1932, dont 4 débouchant sur des fonctions de direction générale. À l'Alsthom, le successeur du dirigeant fondateur venu de la Thomson Auguste Detoef, Pierre Le Bourhis (X 1907), administrateur délégué puis PDG de 1941 à 1958, est aussi un X-Ponts, tout comme le directeur commercial (Yvan Teste, X 1919 spéc.) et Georges Glasser (X 1926), PDG de 1958 à 1975. Ce n'est qu'en 1960 qu'un mineur, J. Dontot, s'impose à la direction générale du groupe Thomson, les X-Ponts ayant disparu de la direction. Leur implantation plus tardive et plus difficile à la CGE a en revanche été plus durable. Il y a d'abord eu en février 1920 la tentative de confier, avec l'objectif de succéder à Pierre Azaria, un nouveau poste de directeur général, « véritable n° 2 », à Louis Wibratte (X 1897), mais celui-ci ne va pas au bout de la période préparatoire d'un an prévue et quitte l'entreprise dès le mois de novembre pour rejoindre la Banque Paribas<sup>111</sup>. L'intéressé avait probablement compris que le fondateur, alors âgé de 55 ans seulement, n'était pas près de décrocher et que la direction générale promise se limitait aux seules activités industrielles, la gestion des branches électriques et des filiales restant dans d'autres mains. Un autre ingénieur des Ponts, Paul Lecat (X 1913), est recruté en 1925 ; dès 1931, il se voit confier à 37 ans la direction générale des fabrications et participations en remplacement d'Émile Bitterli dont il

<sup>111</sup> Yves BOUVIER, *La Compagnie générale d'électricité: un grand groupe industriel et l'État : Technologie, hommes et marchés (1898-1992)*, thèse de doctorat d'histoire, université Paris-Sorbonne (Paris IV), 2005, p. 207-208.

était l'adjoint depuis deux ans, mais, dès 1936, s'il conserve son titre de directeur général, il ne jouerait plus qu'un rôle de représentation à la CGE et se contenterait d'administrer diverses filiales ou participations<sup>112</sup>. Il est notamment PDG de la Société nantaise d'électricité jusqu'à sa nationalisation ; il s'éloigne ensuite du groupe, préside seulement une société mineure, la Société des travaux souterrains (sans lien connu avec la CGE), vice-préside la Compagnie des lampes (participation commune avec la Thomson) et administre entre autres la Compagnie continentale Edison, la Compagnie générale de TSF et Kléber-Colombes<sup>113</sup>. Jacques Villié (X 1910), recruté en 1931, est resté un homme associé à l'électricité : après un an comme secrétaire général de la CGE, il est envoyé comme directeur général de la filiale Électricité de Marseille, avant de rejoindre ensuite la Compagnie lorraine d'électricité. En 1942, il revient à Paris comme directeur général des distributions d'énergie, mais, en 1946, il fait le choix d'intégrer l'EDF avec l'ensemble de sa branche. Le premier X-Ponts à s'imposer véritablement au sommet est Ambroise Roux (X 1940) : recruté à 34 ans en mai 1955, il obtient d'emblée le titre de directeur général adjoint, mais « pour faciliter [son] initiation aux affaires de la Compagnie par une prise de contact directe avec l'une de ses exploitations », il est détaché pendant trois ans auprès de la filiale Compagnie industrielle des téléphones (CIT)<sup>114</sup>. Son ascension s'effectue formellement en parallèle avec celle de Raymond Pelletier (X 1929), nommé directeur général adjoint en septembre 1955. Les deux hommes sont promus codirecteurs généraux en 1963, mais A. Roux prend clairement l'ascendant sur celui qui est pourtant son aîné de 11 ans, polytechnicien démissionnaire qui a fait toute sa carrière dans le groupe. Lorsque le président Jean-Marie Louvel, homme politique peu investi dans la gestion interne, meurt en 1970, c'est logiquement A. Roux qui devient le PDG tout puissant de la CGE jusqu'à sa nationalisation en 1982.

Les X-Ponts sont également présents de manière ponctuelle dans deux entreprises où les mineurs sont absents :

- à l'Alsacienne de constructions mécaniques, par la seule filière du conseil d'administration avec Roger Boutteville (X 1911) qui, après avoir été un des principaux dirigeants du groupe Mercier (directeur général de l'Union d'électricité), y poursuit sa carrière dirigeante après la nationalisation de l'électricité : à partir de son poste d'administrateur extérieur détenu depuis 1940, il devient vice-président en 1949 puis PDG en 1954 ;

---

<sup>112</sup> *Ibid.*, p. 301 et 331.

<sup>113</sup> Notice *Who's who in France*, éd. 1957-1958.

<sup>114</sup> Procès-verbal du conseil d'administration de la CGE, 11 mai 1955, cité par BOUVIER, *op. cit.*, p. 445.

- dans la métallurgie des non ferreux, aux TLH, avec Jean Maroger (X 1900), qui, parallèlement à une carrière dans l'industrie électrique (président fondateur de l'Union des producteurs d'électricité des Pyrénées-Orientales), en devient membre (1928) puis président du conseil d'administration (1933 à 1951), et avec Louis Jaudeau (X 1907), recruté à la Compagnie des chemins de fer du PLM comme directeur général en 1929, PDG de 1951 à 1960.

Les ingénieurs des Ponts ont été aussi un temps bien implantés chez AFC, dans une branche aluminium traditionnellement associée à la production électrique. Mais, après deux accessions à l'administration déléguée à l'époque d'Alais Camargue – brève avec Marius Arnaud de 1893 à son retour dans l'administration dès 1896, plus longue avec Louis Marlio à partir de 1916 –, ils souffrent ensuite de la concurrence des mineurs. Leur position seconde y apparaît cependant clairement lorsque Jean Dupin (X 1912) est recruté en 1929 comme adjoint aux administrateurs délégués conjointement au premier mineur de l'entreprise, R. de Vitry d'Avaucourt. Leurs carrières dans l'entreprise commencent à l'identique, mais elles divergent rapidement. Les deux sont bien promus dès 1931 au rang de directeur, mais en 1936, c'est de Vitry d'Avaucourt, pourtant le cadet de Dupin de trois ans, qui est choisi comme unique directeur général ; le président Jacques Level éprouve le besoin de préciser au conseil d'administration que « cette désignation ne [saurait] constituer un blâme, si léger soit-il, pour quiconque<sup>115</sup> ». En 1939, J. Dupin doit abandonner son poste de directeur pour un simple mandat d'administrateur ; il se consacre alors surtout à la direction de la société de vente commune avec l'autre producteur Ugine, l'Aluminium français<sup>116</sup>, laissant les commandes d'AFC/Pechiney au seul de Vitry. AFC/Pechiney passe alors, comme Marine, sous la mainmise définitive – jusqu'à sa disparition récente avec Jean-Pierre Rodier aux commandes lors de l'absorption par Alcan – des mineurs. Les X-Ponts doivent se contenter de postes de directeurs.

On retrouve enfin les X-Ponts, également hors la concurrence des mineurs, aux Ciments Lafarge, aux côtés de la famille fondatrice, avec, à partir des années 1920, un directeur de l'agence de Paris, un directeur général adjoint et un directeur, sans oublier Alfred François (X 1902), devenu président en 1947 par la filière du conseil d'administration.

---

<sup>115</sup> PV CA AFC, 30 mars 1936, Archives Pechiney, 072-13-29963, registre n° 19.

<sup>116</sup> Sur son rôle à la tête d'Aluminium français, voir Florence HACHEZ-LEROY, *L'Aluminium français. L'invention d'un marché (1911-1983)*, Paris, CNRS Éditions, 1999.

*Un pantouflage fréquent mais concentré dans quelques branches*

Cette présence importante chez Thomson, à la CGE et chez Lafarge reflète les branches de prédilection des X-Ponts, où ils ne se trouvent pas en concurrence avec les mineurs : l'électricité, qu'il s'agisse de la production-distribution et de la construction, et le BTP associé aux matériaux de construction. C'est là, avec les compagnies de chemins de fer, que se concentrent longtemps la plupart de ceux en congé dans une entreprise. Une étude statistique sur les 1 041 anciens élèves de l'École polytechnique des promotions 1870 à 1925 entrés dans le corps des Ponts<sup>117</sup>, permet d'en repérer près de 40 % (409) connus<sup>118</sup> pour avoir exercé avant 60 ans des fonctions dans des entreprises, au moins un temps privées pour la plupart (33 seulement n'ont servi que des entreprises publiques). Ils bénéficient il est vrai du même régime favorable de congés que celui des ingénieurs du corps des Mines (cf. *supra*)<sup>119</sup>. Dix-sept (années 1871, 1884 à 1886, 1890, 1894, 1897 à 1899, 1901-1902, 1905 à 1907, 1909, 1916, 1918) des 55 promotions concernées ont la moitié au moins de leur effectif parti en entreprise, et même deux (1901-1902) 75 % ou plus, alors que six autres (1873, 1874, 1887, 1893, 1911, 1920) ne dépassent pas 25 %. La proportion est maximale pour les promotions de la première décennie du XX<sup>e</sup> siècle, elle retombe ensuite nettement à moins d'un tiers en moyenne, probablement en raison de la récession économique des années 1930 qui limite les débouchés en entreprise pour les promotions concernées, d'autant plus qu'elles sont plus nombreuses qu'auparavant.

.

---

<sup>117</sup> Une telle étude est largement inédite : BRUNOT et COQUAND (*op. cit.*), dans leur longue étude historique sur le corps, se contentent de donner des exemples d'ingénieurs partis dans le secteur privé. Dans un article récent, Konstantinos CHATZIS et Georges RIBEILL, en s'appuyant sur des données de P. Richard, en restent à une répartition par statuts juridiques, les seules mises en « congé » ou en « disponibilité » étant cumulées pour établir la part de ceux dans le secteur privé. Mais, de leur propre aveu, les démissionnaires ne sont pas intégrés, la rubrique « détachement » ne permettant pas par ailleurs de distinguer ceux qui sont dans des entreprises publiques de ceux qui sont dans des administrations ; il n'est donc pas étonnant qu'ils arrivent à des pourcentages inférieurs de l'ordre de 20 % dans les années correspondantes ; « L'espace des carrières des ingénieurs de l'équipement dans le public et le privé (1800-2000) », *Revue française d'administration publique*, n° 116, 2005, p. 651-670. Pour ce corps à l'effectif plus nombreux, comme pour le corps ensuite du Génie maritime, l'étude statistique a été menée, en raison de la lourdeur du travail à effectuer, seulement jusqu'à la promotion 1925 de Polytechnique, les promotions ultérieures étant assez peu présentes dans les équipes dirigeantes pour la période étudiée. Une base de données de l'ensemble des ingénieurs entrés dans le corps a été constituée, jusqu'à la promotion 1905, à partir des indications sur les corps d'appartenance des anciens élèves de Polytechnique dans la base en ligne « la famille polytechnicienne » et, pour les promotions ultérieures, dans les annuaires de l'École des Ponts et Chaussées.

<sup>118</sup> Les carrières en entreprise ont été repérées à partir d'un dépouillement exhaustif du fichier biographique manuscrit très complet – seuls 38 ingénieurs des promotions étudiées, concentrés surtout parmi les promotions les plus récentes 1923 à 1925, sur 1 041, soit moins de 4 % n'y sont pas répertoriés – et très précis dit Richard conservé à la bibliothèque de l'École nationale des Ponts et Chaussées. Des recherches complémentaires sur les situations professionnelles ont été menées dans des éditions successives de l'annuaire de Polytechnique.

Tableau V-16 : Ingénieurs du corps des Ponts et Chaussées en entreprise (promotions 1870-1925 Polytechnique)

Promotions Polytechnique	Effectifs du corps	Total en entreprise	dont chemins de fer en première affectation	Total direction générale grande entreprise	Entreprise publique seulement	Direction générale grande entreprise publique
1870-1879	229	86 (37,6 %)	58 (67,4 %)	14	6	1
1880-1889	147	59 (40,1 %)	36 (61,0 %)	11	2	1
1890-1899	125	52 (41,6 %)	32 (61,5 %)	10	4	2
1900-1909	169	94 (55,6 %)	32 (34,0 %)	21	1	0
1910-1919	240	77 (32,1 %)	22 (28,6 %)	22	13	2
1920-1925	131	41 (31,3 %)	19 (46,3 %)	7	7	1
Total	1 041	409 (39,3 %)	199 (48,7 %)	85	33	7

La répartition sectorielle est assez concentrée : si l'on considère la première affectation, ils sont 199 à pantoufler dans les compagnies de chemins de fer, soit près de la moitié de ceux passés en entreprise<sup>120</sup>. Ce résultat global cache en fait une forte variation au cours de la période étudiée : pour les promotions de Polytechnique les plus anciennes, celles des années 1870, ils sont plus des deux tiers à avoir rejoint les chemins de fer, et même plus de quatre cinquièmes (29 sur 35) pour les promotions 1870 à 1874. La proportion ne dépasse guère 60 % pour les décennies suivantes, avant de chuter à peine plus d'un tiers pour les années 1900 et moins de 30 % pour les années 1910. La tendance repart toutefois à la hausse pour les promotions 1920 à 1925, avec près de la moitié. Si l'on ajoute 13 ingénieurs partis chez les exploitants de tramways et 5 dans le métro parisien, la part du rail est encore plus forte, et de même celle des transports en général (231 au total), avec 7 travaillant pour des concessionnaires de canaux, 3 dans des compagnies de navigation et 4 dans des entreprises portuaires. La tendance à la diversification des débouchés que révèle le déclin de la part des chemins de fer bénéficie en fait surtout à deux autres branches, d'une part, les sociétés de production et distribution d'eau, gaz et électricité (58, et même 70 en intégrant les affectations ultérieures) et, d'autre part, le BTP (46, avec 7 autres dans les matériaux de construction ; respectivement 53 et 8 avec les affectations ultérieures). Dans l'industrie, la présence des X-Ponts est beaucoup plus restreinte, même si les affectations ultérieures ouvrent un peu le jeu,

<sup>119</sup> Leur régime étant régi par les mêmes décrets de 1857, 1879 et 1908 ; BRUNOT, COQUAND, *op. cit.*, p. 241, 319 et 433.

<sup>120</sup> Sur la forte pénétration du secteur des chemins de fer par les ingénieurs des Ponts, voir RIBEILL, « Le rôle des Polytechniciens... », art. cit.



qu'il s'agisse de la construction électrique (12 au départ ; 15 en tout), dans le prolongement de la production-distribution d'électricité au sein de groupes aux activités souvent communes jusqu'à la nationalisation, mais aussi de la construction mécanique (9 ; 13), de la métallurgie (5 ; 7), de la sidérurgie (4 ; 7), du textile (4 ; 5) ou de la chimie (3 ; 3). Le pantouflage des X-Ponts reste donc moins diversifié que celui des mineurs et plus dans le prolongement de leurs activités de contrôle dans l'administration.

*Une attente de réussite moindre : trop nombreux pour devenir tous de grands dirigeants*

Même si la proportion de ceux quittant le corps est un peu plus faible que celle des mineurs, ils sont quantitativement beaucoup plus nombreux. Concentrés pour l'essentiel dans des branches particulières, ils ne peuvent tous prétendre à des fonctions dirigeantes. Ils ne sont que 85 à avoir accédé à la direction générale d'une grande entreprise (privée ou publique), soit à peine plus de 20 %, contre 54 % pour les mineurs selon les mêmes critères. Les X-Ponts pantoufflent donc proportionnellement un peu moins, et leur réussite dans l'accès aux fonctions dirigeantes est plus faible. Ils sont plus souvent recrutés dans des entreprises moyennes, ou se contentent de fonctions d'encadrement technique dans des grandes entreprises.

Tableau V-17 : Secteurs et branches de recrutements en entreprise des ingénieurs des Ponts et Chaussées (promotions 1875-1925 de Polytechnique)

Secteurs	1 <sup>er</sup> recrutement en entreprise	dont 1 <sup>er</sup> recrutement en entreprise publique	Ensemble des recrutements successifs
Mines (de fer et houillères)	5	0	9
Chemins de fer	199	23	202
Tramways, métro	18	0	19
Navigation, canaux, ports	14	0	15
Gaz-électricité-eaux	58	9	70
Sidérurgie-Métallurgie	9	0	14
Chimie	3	0	3
Construction mécanique et électrique	20	0	28
Pétrole	2	1	2
BTP, matériaux de construction	53	0	61
Papeterie	0	0	1
Agroalimentaire	1	0	3
Textile	4	0	5
Banques	6	0	8
Divers, inclassable	17	0	
Total	409	33	

C'est particulièrement le cas dans les chemins de fer : on recense, dans les compagnies privées, 44 X-Ponts dans les promotions étudiées passés<sup>121</sup> au PLM, 26 à l'Est, 24 au Midi, 24 au Paris-Orléans, 12 à l'Ouest (jusqu'en 1908), 6 au Nord (toujours plus fermé aux grands corps), et pour les entreprises publiques, 36 aux Chemins de fer de l'État<sup>122</sup>, 5 aux Chemins de fer d'Alsace-Lorraine à partir de 1919 et 52 à la SNCF<sup>123</sup>. Avec de tels effectifs, même si leur présence s'étale sur plusieurs décennies, il est évident qu'ils ne peuvent tous prétendre à des

<sup>121</sup> Quelques appartenances multiples comprises.

<sup>122</sup> Dont 6 en service auparavant à la Compagnie de l'Ouest, intégrés au réseau de l'État après sa faillite en 1908.

<sup>123</sup> Dont un seul dans les promotions étudiées qui n'a pas auparavant fait carrière dans les entreprises absorbées et qui a été détaché directement dans l'entreprise publique (René Gonon, X 1925, détaché en 1938).

fonctions dirigeantes. Nombreux sont ceux qui sont des responsables techniques, ingénieurs en chef au service de la voie surtout, où ils sont en charge des travaux, moins souvent à ceux de l'exploitation, peu au service du matériel et de la traction plutôt réservé aux mineurs. Les X-Ponts connaissent cependant une meilleure réussite dans l'accès aux directions générales des compagnies. Au PLM, après Gustave Noblemaire (X 1832 Mines), ce sont ainsi trois X-Ponts qui occupent successivement le poste de 1907 à la nationalisation. Ils ne sont rien moins que sept à se succéder à la direction des Chemins de fer du Midi de 1900 à 1937, et cinq à celle des Chemins de fer de l'Est pendant la même période. Les deux prédécesseurs de Robert Le Besnerais (X 1912 Mines) comme directeur de l'exploitation de la Compagnie du Nord, où ils sont pourtant peu nombreux à être recrutés, sont aussi des X-Ponts. Il n'y a qu'au Paris-Orléans où, malgré une bonne implantation, il n'y en a qu'un qui accède brièvement au poste de directeur, entre la retraite du mineur Heurteau en 1910 et son propre décès en 1915. C'est d'ailleurs dans cette seule compagnie où on trouve ensuite, avant le retour d'un mineur dans les années 1930, deux directeurs n'appartenant pas à un des deux grands corps. Les intéressés sont bien polytechniciens, mais démissionnaire (Alfred Mange, X 1882, 72<sup>e</sup>) ou sorti dans le Génie militaire (Henri Bréaud, X 1893, 60<sup>e</sup>). Les ingénieurs des Ponts sont bien sûr également bien placés aux Chemins de fer de l'Etat, avec au moins 4 directeurs, sans qu'ils y occupent paradoxalement une position hégémonique – un non-polytechnicien, Claveille, étant même directeur au début des années 1910 –, et à ceux d'Alsace-Lorraine (1). De manière surprenante, à la SNCF, ils cèdent la prééminence aux mineurs, le premier X-Ponts à accéder à la direction générale étant Roger Guibert (X 1926) de 1966 à 1974, deux autres ayant toutefois été directeur général adjoint auparavant.

Dans l'électricité où ils ne sont guère en concurrence avec les mineurs, tous les X-Ponts ne deviennent pas non plus dirigeants de grandes entreprises, mais beaucoup de ceux-ci en sont. La Compagnie parisienne de distribution d'électricité est ainsi successivement dirigée par Albert Sartiaux (X 1864 Ponts, président délégué), Édouard Imbs (X 1892 Ponts, directeur), et Charles Malégarie (X 1905 Ponts, directeur général, administrateur délégué puis PDG jusqu'à la nationalisation). Albert Petsche (X 1879 Ponts) est jusqu'à sa mort en 1933 le grand patron du groupe Union d'électricité au point de l'incarner par son nom. Son successeur est certes l'ingénieur du corps du Génie maritime Ernest Mercier, mais les principaux collaborateurs de celui-ci sont des X-Ponts (Joseph Thuillier, X 1909, Roger Boutteville, X 1911 et Maurice Bonfils, X 1912) et, dans les promotions étudiées, ils sont au total 17 à avoir travaillé dans les multiples filiales du principal groupe français. Le groupe Empain (Électricité et gaz du Nord, Société d'électricité de Paris, etc.) est aussi longtemps dirigé par

des ingénieurs du corps des Ponts (Georges Colson, X 1905 ; Aristide Antoine, X 1910). Il faut citer aussi Gabriel Cordier (X 1885 Ponts, directeur général puis président de l'Énergie électrique du littoral méditerranéen), ou Henri Laborde-Milaa (X 1906, président de la Cie électrique de la Loire et du Centre, groupe Giros). Dans le groupe CGE, Jacques Villié (X 1910) est administrateur délégué de la Compagnie lorraine d'électricité et Paul Lecat (X 1913) PDG de la Compagnie nantaise d'électricité. Le groupe Durand fait exception ; les X-Ponts, au nombre de 4, n'accèdent pas aux principales fonctions dirigeantes, réservées aux membres de la famille du fondateur : l'un est ingénieur en chef du groupe et les 3 autres ont été « hérités » comme directeurs d'entreprises devenues des filiales dans les années 1930. Si la mainmise des X-Ponts sur la branche n'est pas totale – les successeurs de Gabriel Cordier à la direction générale de l'EELM, parmi lesquels son fils Ernest, n'en sont pas ; la principale société du groupe CGE, Est-Lumière, leur échappe, etc. –, leur réussite reste spectaculaire. Dans la continuité, EDF est ensuite largement dirigée par des X-Ponts, avec des hommes comme Pierre Simon (X 1904), premier président (également directeur général) en 1946, Pierre Massé (X 1916) et Raymond Giguet (X 1919 spéciale) directeurs successifs de l'équipement, Pierre Ailleret (X 1918), directeur des études et recherches, Roger Gaspard (X 1920 normale), directeur général à partir de 1947, etc.

Dans le BTP, où les mineurs sont absents, ils sont particulièrement nombreux (7 pour les promotions étudiées) aux Grands travaux de Marseille (GTM) : Charles Rebuffel (X 1881), Georges Arbelot (X 1904), Marcel Chalos (X 1914) s'y succèdent notamment comme administrateurs délégués puis PDG. À la tête du groupe Giros-Société générale d'entreprise (SGE), on retrouve des ingénieurs du corps comme Amédée Alby (X 1880, président de 1908 à 1932), H. Laborde-Milaa (X 1906, directeur général en 1925, administrateur délégué en 1932, président en 1937, PDG de 1941 à 1947), Henri Matheron (X 1921, administrateur délégué en 1936, directeur général en 1941, PDG en 1947). Ils sont trois également à la Société des constructions des Batignolles – avec notamment Georges Sainflou (X 1912, directeur général de 1932 à son décès en 1936) et Gaston Haelling (X 1907, qui occupe la même fonction de 1939 à 1941) –, trois autres à la Société anonyme de construction et d'entretien de routes (SACER) à Grenoble – Alexandre Conche (X 1892, administrateur délégué jusqu'en 1937), François Lévêque (X 1901, qui succède au précédent comme directeur général jusqu'en 1940), André Lesbre (X 1916, directeur général en 1943 et PDG de juin 1944 à 1970). De manière plus isolée, Henri Masson (X 1904) est directeur général des Travaux hydrauliques et entreprises générales, Paul Chalon (X 1908) directeur général technique des Ets Hersent, Jean Rigal (X 1917) administrateur délégué de la Société

française d'entreprises de dragages et de travaux publics<sup>124</sup>, Léon Chabannes (X 1924) directeur général des Ets Moisant-Laurent-Savey, etc. Même s'ils sont loin d'exercer un monopole dans une branche peu concentrée à l'époque et qui compte de nombreuses entreprises familiales, ils détiennent une part importante des fonctions dirigeantes dans les grandes entreprises et leur probabilité d'y accéder est particulièrement remarquable.

Dans les autres branches, les fonctions dirigeantes de premier plan exercées par des X-Ponts se réduisent pour l'essentiel aux quelques exceptions déjà évoquées dans les groupes étudiés. On peut simplement signaler les cas supplémentaires dans la construction électrique de Jean Pizon (X 1913), administrateur délégué (1940), directeur général (1941) puis PDG (1951-1959) de la Compagnie électro-mécanique, et, dans les industries de consommation, de Maurice Tinardon (X 1889), président des Raffineries et sucreries de Say, d'André Gillier (X 1901) qui prend la direction de l'importante entreprise familiale de bonneterie à Troyes ou de Pierre Samson (X 1916), directeur général des Manufactures de Senones (groupe Boussac). Dans la banque, il faut signaler l'important débouché que constitue Paribas (4 cas dans les promotions étudiées), avec un directeur adjoint et trois directeurs, dont l'un, Louis Wibratte (X 1897), en charge des affaires industrielles, devient, à la faveur de la démission du titulaire compromis dans la collaboration, de la fin 1944 à 1949 un inattendu président du conseil d'administration.

### *Un recrutement moins planifié et moins exclusif*

De manière générale, le recrutement dans les grandes entreprises des X-Ponts ne semble pas aussi organisé et planifié que celui des mineurs. Dans ce corps aux effectifs probablement trop larges pour permettre une véritable interconnaissance des membres, les pantouflages ne sont pas programmés pour permettre un accès systématique et répété aux fonctions dirigeantes, à l'exception peut-être de quelques entreprises de BTP ou d'électricité. Les recrutements sont soit trop nombreux comme dans les compagnies de chemins de fer, soit trop isolés comme dans les grandes entreprises étudiées. Mais, même si le corps n'atteint pas le niveau du corps des Mines, la probabilité d'accès à des fonctions dirigeantes de haut niveau reste particulièrement élevée... pour une filière qui n'avait en principe qu'une vocation administrative.

---

<sup>124</sup> Dominique BARJOT, « De la mise en valeur de l'Indochine à l'aventure mondiale : Jean Rigal et la Société française d'entreprises de dragages et de travaux publics (1930-1960) », in D. BARJOT, Michèle MERGER (dir.), *Les Entreprises et leurs réseaux : hommes, capitaux, techniques et pouvoirs, XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, PUPS, 1998, p. 527-545.

Les congés interviennent aussi assez tôt, avec la moitié avant 35 ans et quatre cinquièmes avant 45 ans<sup>125</sup>. Certains n'hésitent pas à démissionner du corps quelques années après leur nomination comme ingénieur. Mais il faut cependant remarquer qu'il s'en trouve aussi une minorité non négligeable à faire l'essentiel de leur carrière dans l'administration et à rejoindre tardivement une entreprise, parfois après 50 ans. Si les compagnies de chemins de fer recrutent souvent leurs ingénieurs du corps des Ponts autour de 30 ans, on recense quelques cas de recrutements ultérieurs dans des fonctions techniques, comme celui de Louis Godard (X 1882, devenu à 47 ans ingénieur en chef de la construction des lignes nouvelles et des usines hydroélectriques à la Compagnie du Midi), ou d'Albert Wiart (X 1883, entré à 46 ans au PLM comme ingénieur en chef au service central de la voie à Paris). Les fonctions dirigeantes dans les chemins de fer coloniaux constituent aussi un débouché possible pour des ingénieurs expérimentés, comme pour Désiré Bourgeois (X 1889) nommé à 57 ans directeur général de Chemins de fer Damas-Hamah et prolongements. De même, dans l'électricité, André Mathieu (X 1905) a 46 ans lorsqu'il devient directeur des travaux de l'EELM et André Auric (X 1884) même 54 ans lorsqu'il prend la direction de l'Énergie électrique de la Basse-Isère (groupe Loire et Centre).

Ces recrutements tardifs n'empêchent pas d'accéder à des fonctions dirigeantes de premier plan, en particulier dans le BTP où une importante expérience administrative semble appréciée. À la SACER, les trois X-Ponts patrons successifs ont ainsi été recrutés après une longue carrière dans le corps. A. Conche prend à 51 ans sa retraite d'ingénieur en chef en 1925 pour devenir administrateur délégué de l'entreprise grenobloise. Son successeur en 1937, F. Lévêque a demandé un congé à 56 ans ; il a été directeur général du Port autonome de Bordeaux et a atteint le grade d'inspecteur général. Enfin, en 1943, A. Lesbre a 45 ans lorsque, également à la faveur d'un congé, il rejoint la SACER après vingt ans de fonctions territoriales, successivement à Tulle, Bayonne et Saint-Étienne, comme ingénieur en chef. De même, Gaston Haelling a 52 ans quand il est embauché, d'abord comme ingénieur-conseil en 1938, puis quelques mois plus tard comme directeur général, par la Société de construction des Batignolles, après avoir été directeur du Port autonome de Strasbourg. Encore plus tardif est le passage au privé de Pierre Simon, recruté fin 1940 comme PDG par l'Entreprise industrielle à 55 ans, après une brillante carrière administrative : inspecteur général, il était depuis 1937 directeur de l'Électricité au ministère, après avoir été longtemps responsable des forces hydrauliques dans les Alpes. Il est toutefois remarquable que ces greffes tardives n'ont

---

<sup>125</sup> Sur la réglementation des congés dans le corps des Mines jusqu'en 1914, voir THÉPOT, *op. cit.*, p. 295-304.

pas toujours été des réussites. Si A. Lesbre s'impose comme le grand patron de la SACER de l'après-guerre, ses prédécesseurs ne s'y étaient pas implantés de manière durable : A. Conche a démissionné dès l'âge de 63 ans en 1937<sup>126</sup> et surtout F. Lévêque, dont l'action aurait pourtant été bénéfique pour « mettre en place une organisation plus souple et redynamiser l'entreprise par des actions concrètes », est remercié après 3 ans à 59 ans<sup>127</sup>. Le passage de G. Haelling à la direction générale de Batignolles est également éphémère : il doit démissionner dès octobre 1941, parce qu'il aurait protégé un chef de chantier malhonnête<sup>128</sup>. Il reste toutefois ingénieur-conseil avant de faire à la Libération un spectaculaire retour dans l'administration comme préfet du Bas-Rhin.

Tableau V-18 : Âge de début en entreprise des ingénieurs du corps des Ponts

Age	En entreprise (médian 34 ans)	Pourcentages cumulés	En entreprise privée seulement (médian 34 ans)
- 30 ans	54	14 %	45
30-34 ans	138	51 %	130
35-39 ans	62	68 %	56
40-44 ans	52	82 %	46
45-49 ans	43	93 %	40
50-54 ans	10	96 %	10
55 ans et +	16	100 %	9
s.i.	34		33
Total	409		376

### L'importance méconnue du Génie maritime dans la grande industrie

Un troisième corps d'application à la sortie de l'École polytechnique, le Génie maritime, mérite d'être signalé, même s'il est moins connu<sup>129</sup> et généralement pas classé dans

<sup>126</sup> Arnaud BERTHONNET suggère, sans en indiquer les raisons, que sa démission ne correspond pas à une rupture complète avec l'entreprise, dans la mesure où il en reste administrateur ; *SACER : L'histoire d'une grande entreprise de l'industrie routière (des origines à nos jours)*, manuscrit inédit, 2001, 176 p., p. 41.

<sup>127</sup> *Ibid.*, p. 45.

<sup>128</sup> Anne BURNEL, *La Société de construction des Batignolles de 1914 à 1939. L'histoire d'un déclin*, Genève, Droz, 1995, annexe biographique, p. 324.

<sup>129</sup> Le corps du Génie maritime n'a jamais fait l'objet d'une étude spécifique d'envergure. On ne peut citer qu'une maîtrise soutenue en 1973, sous la direction de Maurice Lévy-Leboyer, à l'université Paris X-Nanterre (François GAUTIER, *Les Ingénieurs du Génie maritime de 1810 à 1930*). Seul Jean-François GREVET s'est intéressé récemment à son rôle au ministère de la Production industrielle, notamment dans « Des turbines au Plan : la Marine au service de l'économie dirigée ou les ambitions des ingénieurs du Génie maritime

les « grands corps », comme filière d'accès aux fonctions dirigeantes, avec 7 titulaires dans six entreprises (un PDG de l'Alsacienne et un PDG de Marine venus par la filière du conseil d'administration, un administrateur délégué puis PDG de l'Alsacienne, un directeur général de TLH, Thomson et Rhône-Poulenc, un directeur général des produits chimiques de Saint-Gobain). Mais ils sont nombreux au départ, beaucoup plus que les X-Ponts massivement orientés dans d'autres branches, et même plus que les X-mines : ils sont au moins 59 recensés comme cadres salariés jusqu'en 1965 dans onze entreprises du corpus. Le lien sectoriel n'apparaît pourtant pas évident en l'absence d'entreprise de construction navale à part entière. Ce n'est toutefois pas un hasard si un quart d'entre eux se trouvent chez Schneider qui a longtemps eu des activités maritimes (Ateliers et Chantiers de la Gironde à Bordeaux, Société provençale de constructions navales, Société des torpilles à Saint-Tropez jusqu'à sa nationalisation en 1937, etc.). Ils ne restent toutefois pas confinés dans cette branche et trouvent d'autres débouchés dans le groupe. De manière générale, ils sont bien implantés dans la construction mécanique et électrique, chez Thomson en particulier, plus marginalement ailleurs (sidérurgie, chimie), et à nouveau pas du tout chez Peugeot ou Michelin. Leur réussite est toutefois nettement plus faible que celle des ingénieurs des Mines et même des Ponts : on n'en compte guère qu'un peu plus d'un dixième (7 sur 60) à avoir accédé à des fonctions dirigeantes de premier plan. Ils sont toutefois nombreux à ne pas rester au grade d'ingénieur et à atteindre le rang de directeur, comme le montrent notamment les exemples de la CGE, de Thomson ou des TLH. Le détour par ce corps, même moins prestigieux, s'avère tout de même largement payant.



Tableau V-19 : Ingénieurs du corps du Génie maritime recrutés comme cadres salariés  
(années 1900 à 1966, hors filière du conseil d'administration)<sup>130</sup>

Entreprises	Recrutement X-Génie maritime	Noms (Promotion Polytechnique)	Fonction
AC/AFC/Pechiney (2)	<1950 <1950	Gustave Fabre (X 1924) Jean Chaintreuil (X 1924)	directeur directeur
Alsacienne (4)	1926 <1930 1963 <1965	Arthur Bommelaer (X 1900) Joseph Aubert (X 1908) Louis Maillard (X 1939) Pierre Pascal (X 1944)	PDG DG usine Mulhouse DG usine Mulhouse s.i.
CFM	/		
CGE (8)	<1940 <1940 1957 1961 <1965 <1965 1963 <1965	Louis Burin des Rosiers (X 1923) Joseph Drapier (X 1924) Robert Coulot (X 1943) Jean Chalopin (X 1924) Pierre Edrom (X 1942) Michel Brès (X 1946) Michel Gossot (X 1946) Pierre Dubois (X 1950)	DG Électricité Marseille s.i. directeur CGE directeur CGE directeur CGE s.i. délégué à la DG s.i.
Châtillon (1)	<1950	Paul Ollagnier (X 1923)	Attaché DG
Denain-Anzin/Usinor	/		
Kuhlmann	/		
Lafarge	/		
Longwy/Lorraine-Escout	/		
Marine (3)	<1930 <1965 < 1965	Claude Berthe (X 1884) Maurice David (X 1928) Jean Dousselin (X 1949)	s.i. DGA s.i.
Michelin	/		
Nord-Est	/		
Peugeot	/		
PAM	/		
Rhône-Poulenc (2)	1925 <1950	Pierre Lombard (X 1913) Louis Héraud (X 1941)	DG s.i.
Saint-Gobain (3)	<1923 1958 <1965	Paul Toinet (X 1913) Charles Igonet (X 1927) Maurice Hennequin (X 1930)	DG produits chimiques Directeur Cie DG affaires d'Italie

<sup>130</sup> Une étude systématique des carrières a été faite à partir des promotions 1870 de Polytechnique. Il pourrait en revanche y avoir des lacunes pour des promotions plus anciennes à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle.

Schneider (15)	? <1930 1905 1911 1913 ? 1928 1921 1932 1943 1953 <1957 <1965 <1965 1965	Maurice Bernard de Courville (X 1880) Charles Dargier de Saint-Vaulry (X 1891) Roger Salesse (X 1894) Charles Caron de Beaumarchais (X 1900) Léonce Neuville (X 1896) Jules Tribout (X 1901) Henri Stroh (X 1905) Paul Delahousse (X 1911) Jean Decorse (X 1924) Maurice Nicolas (X 1924) Alexandre Sorine (X 1933) Maurice Aragou (X 1925) René Labbens (X 1936) Henri Jullien (X 1941) Serge Guibert (X 1926)	DG ? SGal Société torpilles activités étrangères service constr. navales 1913-19 (filiales navales) dir. Ets du Havre dir. usine Le Creusot directeur commercial directeur usine St-Tropez directeur à Paris directeur SFAC DG Creusot (SFAC) ing. en chef SFAC s.i. Directeur DG Creusot
Thomson (10)	1922 1946 <1930 <1965 <1965 <1965 1952 1957 <1965 <1965	Henri Bellouard (X 1905) Pierre Blanchet (X 1914) Jean Griveaud (X 1914) Maurice Lambert de Frondeville (X 1928) Maurice Chabrol (X 1937) Charles Devimeux (X 1938) Jean-P. Bouyssonnie (X 1939) Guy Brana (X 1943) Jean Ménard (X 1943) Lucien Ventre (X 1951)	directeur usine DG (Alsthom) division nucléaire directeur s.i. PDG Directeur délégué s.i. s.i.
TLH/Tréfinmétaux (5)	<1940 1929 1930 <1950 <1965	Auguste Pouillon (X 1905) Henri Rogez (X 1908) Gaston Rabeau (X 1906) Pierre Dauchy (X 1926) Jean Tigeot (X 1947)	directeur usine du Havre directeur usine du Havre PDG filiale Bouchery DG s.i.
Ugine	/		
de Wendel (2)	>1946 <1965	Louis Burin des Roziers (X 1923) Georges Moiselet (X 1930)	directeur travaux neufs directeur commercial

### *Un pantouflage massif en entreprise*

De manière générale, parmi les 504 anciens élèves de l'École polytechnique des promotions 1870 à 1925 entrés dans le corps, une étude statistique montre qu'ils sont 287 connus pour avoir exercé des fonctions dans des entreprises privées ou publiques, soit un pourcentage de 56,9 % plus élevé que celui des X-Ponts et proche de celui des X-Mines<sup>131</sup>. Le régime des congés était pourtant beaucoup moins favorable pour ce corps militaire, les membres étant en principe obligés de démissionner d'emblée, sans possibilité de retour, pour

<sup>131</sup> Une base de données de l'ensemble des anciens élèves de Polytechnique des promotions concernées entrés dans le corps du Génie maritime a été constituée à partir, jusqu'à la promotion 1905, des indications de corps d'appartenance dans la base en ligne des anciens élèves « La famille polytechnicienne » et ensuite de la collection d'annuaires de la Société amicale du Génie maritime conservés à partir de l'édition 1953 (avec les listes de promotion à l'École du Génie maritime depuis 1889) à la Bibliothèque nationale de France. Les carrières en entreprise ont été repérées dans les éditions successives de l'annuaire de Polytechnique et celles de l'annuaire du corps, avec notamment les nécrologies des membres décédés chaque année.

rejoindre une entreprise privée. Ce niveau global cache en fait de fortes variations selon les périodes. Les proportions sont faibles pour les promotions peu nombreuses des années 1870 (moins d'un quart), elles augmentent ensuite à près de 40 % dans les années 1880 pour dépasser la moitié ensuite, et même 70 % dans les années 1900-1919, à un moment justement où le corps a connu une progression à la fois quantitative et qualitative de son recrutement. Dans certaines promotions, les proportions deviennent considérables, notamment dans celles aux effectifs importants comme 1908 (14 sur 16), 1910 (11 sur 14), 1912 (16 sur 18), etc. Le pourcentage retombe toutefois pour les premières promotions des années 1920 à 55,6 %, probablement comme pour les X-Ponts un effet de la crise des années 1930.

Tableau V-20 : Ingénieurs du corps du Génie maritime en entreprise (Promotions 1875 à 1925 de Polytechnique)

Promotions Polytechnique	Effectifs du corps	Total en entreprise	dont en première affectation construction navale	dont direction générale grande entreprise	dont en entreprise publique seulement	dont direction générale grande entreprise publique
1870-1879	34	8 (23,5 %)	2	1	0	0
1880-1889	71	28 (39,4 %)	11	5	1	0
1890-1899	94	49 (52,1 %)	18	6	0	0
1900-1909	93	66 (71,0 %)	13	10	4	1
1910-1919	122	86 (70,5 %)	13	14	5	2
1920-1925	90	50 (55,6 %)	10	5	8	1
Total	504	287 (56,9 %)	64	45	18	4

#### *Une orientation spécialisée élargie à l'ensemble de la construction mécanique*

Si l'on considère la première affectation en entreprise, ils sont un gros quart (29,6 %) à rejoindre des branches directement en relation avec leurs activités administratives, 64 dans la construction navale, 17 dans le transport maritime et 4 dans le transport fluvial. Ils sont présents dans tous les chantiers importants (cf. tableau V-21), selon les cas de manière isolée ou plus massive, en particulier à Penhoët (18), aux Ateliers et chantiers de Loire (14) et aux Forges et chantiers de la Méditerranée (11).

Tableau V-21 : Ingénieurs du corps du Génie maritime employés dans les grandes entreprises de construction navale (promotions 1870-1925 de Polytechnique)

Entreprises	Effectif (en 1942 <sup>132</sup> )	Ingénieurs	Ingénieurs dirigeants
Chantiers et ateliers de Saint-Nazaire (Penhoët)	n.c.	18	3
Ateliers et chantiers de la Loire, Saint-Nazaire, Nantes et Saint-Denis (Seine)	3 564	14	3
Ateliers et chantiers de Bretagne, Nantes	2 852	1	1
Forges et chantiers de la Méditerranée, La Seyne (Var)	2355	11	2
Chantiers navals de La Ciotat, La Ciotat (Bouches-du-Rhône)	2 118	1	0
Société provençale de constructions navales, Marseille (groupe Schneider)	1 631	2	0
Ateliers et chantiers de France, Dunkerque (Nord)	1 163	4	2
SA des anc. chantiers Dubigeon, Nantes (filiale Loire)	1 137	4	2
Chantiers de Normandie, Grand-Quevilly (Seine-Maritime)	1 095	1	0
Ateliers et chantiers de la Seine-Maritime, Le Trait	1 009	2	1
Chantiers et ateliers de Provence, Marseille	685	4	1
Ateliers et chantiers de la Gironde, Bordeaux (groupe Schneider)	n.c.	5	0

Les ingénieurs du Génie maritime sont également bien implantés dans les grandes compagnies maritimes, à la Compagnie générale transatlantique (8), aux Chargeurs réunis (4), à la Compagnie des messageries maritimes (3). Mais ils ne restent pas enfermés dans ces spécialités. Charles Delarüe Caron de Beaumarchais (X 1900) quitte ainsi le Génie maritime en 1911 pour Schneider ; il est bien d'abord affecté au service technique de constructions navales, à l'établissement de Chalon-sur-Saône spécialisé dans la construction de sous-marins, mais il devient ensuite chef du département de la mécanique et de l'électricité, avant prendre en 1929 les commandes de la filiale Société du matériel électrique SW. De même, Paul Delahousse (X 1911) quitte en 1921 la Marine pour entrer chez Schneider au service marine de la division mécanique dont il devient le directeur en 1922. En 1926, il est chef de la

<sup>132</sup> Novembre 1942, sauf Dubigeon (décembre), Ateliers et chantiers de France (septembre 1943), Provençale (novembre 1943).

division de la construction navale. Mais, en 1940, il prend la direction de la division mécanique ; en novembre 1944, il est nommé à la tête des usines du Creusot et poursuit ensuite sa carrière dans le groupe (1947, adjoint au directeur de l'exploitation à Paris ; 1949 directeur commercial).

De manière générale, on retrouve, comme d'autres corps, les ingénieurs du Génie maritime en nombre dans les compagnies de chemins de fer (37), inégalement répartis entre le PLM (11), Paris-Orléans (10), l'Est (7), le réseau de l'État (3) et le Midi (2), les compagnies du Nord, avec son habituelle fermeture aux corps d'Etat, et de l'Ouest n'en comptant pas dans leurs rangs ; ils sont ensuite 20 à poursuivre leur carrière ou à rejoindre la SNCF ; s'y ajoutent les exploitants de tramways (7). S'ils sont assez peu présents dans le BTP (4 en première affectation, 5 en tout), ils sont, comme les ingénieurs des Ponts et Chaussées, assez nombreux dans la production et la distribution d'électricité, de gaz et d'eau (16 ; 19). Mais leurs débouchés s'avèrent plus diversifiés : parmi les promotions étudiées, ils sont, en première affectation, bien implantés dans la construction mécanique (hors chantiers navals, 45 ; 53). Quelques entreprises constituent des débouchés privilégiés. À des grandes entreprises déjà relevées comme Schneider et, à un degré moindre, l'Alsacienne de constructions mécaniques s'ajoutent des entreprises moins importantes où fonctionne à l'évidence une véritable filière Génie maritime :

- le chaudronnier et constructeur automobile Delaunay-Belleville à Saint-Denis (801 salariés en 1942), avec cinq ingénieurs des promotions 1874, 1893, 1895, 1902 et 1905 de l'École polytechnique respectivement ingénieur, directeur technique, directeur général, directeur et ingénieur en chef ;

- la Société nouvelle des usines de la Chaléassière (anc. Ets Leflaive & C<sup>ie</sup>) à Saint-Étienne (264 salariés en 1942) avec, à la suite de Joseph Leflaive (X 1888), gérant d'une SCA qui portait son nom écarté après la mise en liquidation judiciaire en 1925, deux autres ingénieurs des promotions 1893 et 1912 de l'École polytechnique devenus directeur et directeur technique de la nouvelle société, dont l'activité est ensuite reprise par Schneider en 1941.

Les ingénieurs du Génie maritime sont également deux chez le constructeur de moteurs d'avions Gnome & Rhône (X 1903 et 1907), Fives-Lille (X 1910 et 1917), à la Franco-belge des matériels de chemins de fer (X 1903 et 1912), chez Rateau (X 1900 et 1914). Ils sont aussi présents dans la sidérurgie-métallurgie (10 ; 15), pas seulement dans les grands groupes : Louis Scott de Martinville (X 1894) devient cogérant de Claudinon & C<sup>ie</sup> (Forges et ateliers du Chambon-Feugerolles) dans la Loire (250 salariés en 1945) ; Louis Curières de Castelnau (X 1899), à la suite de son mariage avec la fille du propriétaire, succède

à celui-ci comme exploitant des Forges Deflassieux à Rive-de-Gier, également dans la Loire (130 salariés en 1931). Dans la construction électrique (7), à côté de la filière Thomson (et Alstom ensuite pour un quatrième), on relève deux ingénieurs (X 1903 et 1912) dans une fabrique parisienne de générateurs (300 salariés en 1947), les Ets Niclausse. De manière plus attendue par rapport à leur spécialité, on retrouve également des ingénieurs du Génie maritime dans le pétrole (15 ; 18) – avec une concentration spectaculaire (8 des promotions 1902 à 1924) dans une même entreprise semi-publique, la Compagnie française de raffinage (société créée en 1929 par la Compagnie française des pétroles avec la participation de l'État et de plusieurs entreprises françaises indépendantes de distribution) –, l'agroalimentaire (10 ; 12) dans le textile (7 ; 8), ou la chimie (5). Ils semblent en fait prisés un peu partout comme responsables techniques. Tony Robert (X 1910), après avoir travaillé quatre ans au service matériel et traction de la Compagnie des chemins de fer du PLM, entre en 1923 aux Raffineries et sucreries de Say. Il débute à la raffinerie de Paris et est promu dès 1927 directeur technique. Il est à l'origine là encore d'une étonnante filière Génie maritime, avec 3 autres ingénieurs des promotions étudiées (1914 et 2 1919 spéciale) recrutés dans ce groupe sucrier dès les années 1920 et deux autres plus tard issus de promotions ultérieures.

À l'image de L. Curières de Castelnau, des facteurs familiaux peuvent aussi expliquer des passages *a priori* surprenants dans le privé. Trois de ceux partis dans l'industrie textile sont ainsi entrés dans l'affaire de leur belle-famille. Jules Fuzier (X 1889) a quitté en 1922 son poste de directeur du service technique des constructions navales pour s'occuper d'importants intérêts dans la région de Mazamet (Tarn) : il reprend la gestion des domaines de son beau-père, ingénieur agronome, et surtout dirige l'usine de Vabre qui file la laine à façon. Jacques Donon (X 1898) démissionne pour les mêmes raisons dès 1909 pour se consacrer aux Ets David & Maigret (siège à Paris et usines à Épinal, Saint-Quentin, etc.) dont il devient le patron en 1934. Max Albert Waldmann (X 1910) quitte la Marine après son mariage pour entrer dans une importante affaire familiale de bonneterie à Troyes, les Ets Mauchauffée (943 salariés en 1943), dont il devient le gérant, où il est d'ailleurs rejoint par un de ses camarades de promotion dans le corps, Richard Tremblot de la Croix.

#### *Une probabilité plus faible d'accès à des fonctions de premier plan*

Les ingénieurs du Génie maritime n'ont certes pas une probabilité aussi forte que leurs homologues du corps des Mines, et même du corps des Ponts, à accéder à des responsabilités de premier plan : selon des critères semblables, 45 sur 287, soit un sixième, ont été repérés comme dirigeants de grandes entreprises. Ils sont une douzaine dans la construction navale,

où ils sont cependant souvent trop nombreux pour pouvoir y prétendre tous. Chez Penhoët, ils sont, aux côtés du président actionnaire René Fould, trois à succéder à la direction générale : Félix Godard (X 1876) et André Lévy (X 1894) sont administrateurs délégués dans l'entre-deux-guerres ; sous Vichy, la législation antisémite fait qu'... un ingénieur du Génie maritime en remplace un autre : Fernand Coqueret (X 1889), directeur auparavant, est promu PDG. De même, aux Ateliers et chantiers de la Loire, trois membres du corps (X 1859, 1886 et 1896) se succèdent à la direction générale dans la première moitié du siècle, un autre (X 1896) préside le conseil d'administration dans les années 1930-1940. Leur forte implantation n'est bien sûr pas exclusive. Deux autres administrateurs délégués ne sont « même pas » polytechniciens. De même, aux Forges et chantiers de la Méditerranée, s'ils sont deux (X 1884 et 1907) à avoir présidé le conseil d'administration et un à avoir été directeur général (X 1865), un administrateur délégué dans les années 1910-1920 n'est pas polytechnicien et un directeur général ultérieur est un polytechnicien sorti dans le corps de l'Artillerie, également ingénieur du génie maritime... mais à titre civil. Aux Ateliers et chantiers de France à Dunkerque, un polytechnicien démissionnaire encadre dans les années 1920-1930 deux ingénieurs du Génie maritime à la direction générale, un troisième devenant secrétaire général. Même si les membres du corps n'accaparent pas toutes les positions de pouvoir, leur prédominance reste spectaculaire ; il est vrai que si l'École du Génie maritime accueillait depuis longtemps des « élèves libres », ce n'est qu'à partir de 1920 que ceux peuvent obtenir le titre d'« ingénieurs civils du génie maritime ».

Dans les compagnies maritimes, les ingénieurs du corps doivent en revanche se contenter de fonctions d'ingénieurs en chef ou de directeurs techniques, à l'exception d'André Marie (X 1912), ancien directeur des Transports maritimes au ministère de la Marine marchande, nommé directement président par l'État actionnaire à la Libération et qui le reste jusqu'en 1961.

Dans les compagnies de chemins de fer, les ingénieurs du Génie maritime n'accèdent jamais à la direction générale, ils restent également cantonnés dans des fonctions de responsables techniques, généralement au service du matériel et de la traction. Dans la construction mécanique, la métallurgie ou la construction électrique, on a vu qu'ils se contentaient parfois d'entreprises moyennes. Et dans les grands groupes, tous n'accèdent pas à des fonctions dirigeantes de premier plan. Chez Schneider, aucun n'a dépassé le rang de chef de division ou de directeur d'usine. Chez Thomson, seul Pierre Blanchet (X 1914) parvient à la direction générale.

*Quelques réussites individuelles spectaculaires*

Il faut cependant relever un certain nombre de belles réussites : celles de T. Robert, administrateur délégué (1937) puis PDG (1942) des Raffineries et sucreries de Say, de René Perrin (X 1917), administrateur délégué puis PDG de la Compagnie française de raffinage, de Robert Lacourte (X 1900), PDG des Ets Rateau, de Camille Metenier (X 1903) et Édouard Delecluse (X 1912), respectivement PDG et administrateur directeur général de la Société franco-belge de matériel de chemins de fer (siège à Paris, 1 427 salariés à Raismes, Nord en 1943), ou, dans le secteur public, de Georges Cartier (X 1903), directeur général de l'Office national interprofessionnel de l'azote, de Louis Arène (X 1906), administrateur délégué de la Société nationale de construction aéronautique du Sud-Est (après la nationalisation du constructeur privé qu'il dirigeait auparavant, les Ets Lioré et Olivier), etc. Maurice Lacoïn (X 1896) a lui quitté la marine en 1905 pour rejoindre la Compagnie du chemins de fer de Paris à Orléans comme chef d'arrondissement-traction à Tours ; après avoir été ingénieur en chef des services machines et ateliers, il devient ensuite, avec rang de sous-directeur, adjoint au directeur général. En 1925, il poursuit sa carrière chez Citroën comme secrétaire général, avant de jouer à partir de 1933 un rôle important comme ingénieur-conseil salarié en charge de la réorganisation de la direction de Saint-Gobain<sup>133</sup> ; il y dirige également des filiales comme La Cellulose du Pin. La réussite la plus spectaculaire est celle d'Ernest Mercier (X 1897) à la tête du groupe de distribution d'eau, de gaz et d'électricité (Lyonnaise des eaux et de l'éclairage / Union d'électricité) dit, du nom de son siège, Messine ou, du nom de son patron... Mercier, après Petsche. Sorti 13<sup>e</sup> de l'École polytechnique au sein d'une promotion très partagée entre les Ponts et Chaussées et le Génie maritime, il fait le choix d'entrer dans le second corps et est affecté à l'arsenal de Toulon. Il y est frappé par le retard des installations électriques et convainc ses supérieurs de la nécessité d'une rénovation<sup>134</sup>. Après un séjour de formation à Paris à l'École supérieure d'électricité, il revient à Toulon en 1908 pour construire une nouvelle centrale électrique et électrifier l'arsenal et le port. Sa réussite lui vaut d'attirer l'attention d'A. Petsche, administrateur délégué de la Lyonnaise des eaux et de l'éclairage, qui recherchait un spécialiste pour construire une nouvelle centrale électrique dans la banlieue de Paris. En 1912, à 34 ans, il devient ingénieur en chef de l'usine du Triphasé d'Asnières. Administrateur délégué de l'Union d'électricité à sa création en 1919, il remplace A. Petsche à sa mort en 1933 comme président de cette société, de la Lyonnaise et de

---

<sup>133</sup> Cf. DAVIET, *op. cit.*, p. 652-653.

<sup>134</sup> Richard F. KUISEL, *Ernest Mercier. A French technocrat*, Berkeley, University of California Press, 1967, p. 3-4.



l'Alsthom. Il est par ailleurs président fondateur de la Compagnie française des pétroles en 1924 et administrateur de nombreuses sociétés, comme, outre les filiales de son groupe, l'Alsacienne de constructions mécaniques, la CGE, la Compagnie de Suez, le Crédit commercial de France, Paribas, etc. Il acquiert donc une position considérable dans l'économie française, doublée d'une influence politique comme fondateur et animateur du mouvement technocratique Le Redressement français. Dans le groupe Messine, s'il est entouré d'adjoints X-Ponts embauchés par A. Petsche, il a recruté en 1933 Richard Baumgartner (X 1922), qui quitte comme lui 20 ans plus tôt la Marine pour entrer au service de la filiale Nord-Lumière-Le Triphasé et qui devient... son gendre en 1935. De 1940 à 1946, celui-ci est directeur général de Nord-Lumière. Après un passage de deux ans à EDF, il poursuit sa carrière toujours sur les traces de son beau-père dans le pétrole comme dirigeant de Lille-Bonnières & Colombes et, à partir de 1950, comme administrateur de l'Alsacienne de constructions mécaniques<sup>135</sup>. À défaut d'avoir remis en cause la mainmise du corps des Ponts sur le groupe Lyonnaise des eaux, E. Mercier n'est en revanche pas étranger à l'implantation du Génie maritime à l'Alsacienne. Il en est l'administrateur depuis 1922 lorsque son camarade Arthur Bommelaer (X 1900), qu'il a côtoyé à l'arsenal de Toulon, est recruté en 1926, après avoir été pendant cinq ans le secrétaire général du Comité des forges de la Sarre, et nommé administrateur délégué dès l'année suivante<sup>136</sup>. Après que Roger Boutteville, ancien adjoint X-Ponts de Mercier à l'Union d'électricité, lui a succédé comme PDG en 1954, R. Baumgartner devient l'adjoint de celui-ci l'année suivante, avant de devenir PDG lui-même en 1965. Joseph Aubert (X 1908) avait également quitté le corps du Génie maritime pour devenir à la fin des années 1920 directeur adjoint de l'usine de Mulhouse, puis directeur général de cette usine en 1931.

Ces carrières dirigeantes accomplies justifient *a posteriori* que ce corps ait concurrencé un temps le corps des Ponts dans le choix des meilleurs élèves à la sortie de l'École polytechnique, à moins que ce soit simplement ce choix qui explique ces réussites, les meilleurs élèves s'appropriant, quoi qu'il arrive, quelle que soit leur orientation, les meilleurs débouchés. Il est probable que le déclin des débouchés industriels du corps pour les promotions de l'après-Première Guerre mondiale corresponde à un reflux de son prestige à la sortie de Polytechnique. Les débouchés se resserrent dans quelques entreprises devenues des bastions du corps, comme, outre la construction navale, la Compagnie française de raffinage

---

<sup>135</sup> Source notice biographique François BERNARD, *L'Alsacienne de constructions mécaniques. Des origines à 1965*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 2000, p. 406-407.

<sup>136</sup> Source *ibid.*, p. 411-412.

ou les Raffineries de Say, les intéressés ne pouvant tous espérer y exercer des fonctions dirigeantes de premier plan. On est dans une logique très différente du corps des Mines qui prend soin d'éviter de mettre deux de ses membres d'une même génération en concurrence. Le corps du Génie joue clairement en deuxième, voire troisième division. Ses membres ne peuvent espérer dépasser des mineurs, et rarement des X-Ponts. Ils ne peuvent guère réussir que là où les deux autres corps sont absents.

### **La présence résiduelle des autres petits corps (Tabacs, Poudres)**

La réussite dans les groupes étudiés des ingénieurs des Manufactures de l'État (Tabacs) est bien plus limitée, avec un seul cas – Henri Sevène (X 1869), directeur général de Rhône-Poulenc de 1909 à sa mort en 1917 –, mais elle doit être rapportée aux effectifs beaucoup plus faibles de ce corps. Ils sont assez peu nombreux pour pouvoir tous prétendre dans l'administration à un poste de directeur d'une manufacture des tabacs, qui fait d'eux un notable local. Ils ne sont guère attirés par l'expérience d'une entreprise extérieure. Parmi les 89 anciens élèves des promotions 1870 à 1904 de l'École polytechnique entrés dans ce corps, l'étude menée permet d'en repérer moins d'un cinquième (16) ayant fait carrière en entreprise, dont 14 dans le secteur privé, dans des branches très diverses<sup>137</sup>. On les retrouve eux aussi (2) dans les chemins de fer, de l'État seulement en l'occurrence, mais aussi dans la sidérurgie-métallurgie (3), la construction mécanique (2), ou la production-distribution d'électricité (2), etc. Trois seulement accèdent, selon des critères semblables aux autres corps, à des fonctions dirigeantes de premier plan : Paul-Jules Payet (X 1888, directeur des Chemins de fer de l'État), André Burin des Rozières (X 1896, directeur général de la Compagnie d'assurances La Providence), et Albert Lebert (X 1897, administrateur directeur général de la Société des constructions des Batignolles). L'arrivée tardive, à 58 ans, d'H. Sévène chez Rhône-Poulenc reposait à l'évidence sur des facteurs personnels : le directeur général en place venait de décéder brutalement et le président du conseil d'administration, Léon Weil, lui-même ancien directeur des Manufactures de l'État (X 1861), représentant depuis 1899 des intérêts de la Société générale, a naturellement fait appel à un camarade de corps, pourtant apparemment sans expérience de l'entreprise privée ni de l'industrie chimique.

Dans les entreprises étudiées, les rares (7) recrutements ultérieurs d'ingénieurs du corps des Tabacs repérés entre 1930 et 1965 à partir d'un relevé dans les annuaires de l'École

---

<sup>137</sup> Le repérage des membres du corps a été effectué, comme pour les corps, suivants pour les seuls anciens élèves nés il y a plus de 120 ans, grâce à la base de données en ligne « La famille polytechnicienne ». L'éventuelle carrière en entreprise a été repérée dans des éditions successives des annuaires de Polytechnique.

polytechnique<sup>138</sup> à Thomson (2), Châtillon, TLH, Kuhlmann, Saint-Gobain et Peugeot n'ont pas eu d'impact sur la direction générale ; seul l'un d'entre eux est connu pour avoir eu une fonction de cadre dirigeant (directeur de Thomson)<sup>139</sup>. Au-delà de l'absence de proximité industrielle et de la faiblesse des effectifs du corps, il faut y avoir un indice de son relativement faible prestige qui amène ses membres à accepter des fonctions qui ne soient pas de premier plan.

Le corps militaire des Poudres, aux effectifs beaucoup plus restreints que les autres corps militaires comme l'Artillerie et le Génie, et au meilleur recrutement à la sortie de l'École polytechnique, connaît aussi une réussite relative, avec deux dirigeants dans le corpus. Même si leur effectif restreint leur assure, comme pour leurs homologues des Tabacs, au moins dans leur administration la direction d'une poudrerie locale, ils sont plus nombreux à rejoindre une entreprise. Parmi les 52 anciens élèves des promotions 1870 à 1904 entrés dans le corps, 18, soit plus d'un tiers, peuvent être repérés comme tels, et tous dans le secteur privé<sup>140</sup>. Ils ont, dans le prolongement de leurs activités administratives, un débouché privilégié dans les manufactures privées de munitions, avec Léon Georges Bruneau (X 1877, administrateur directeur général de la Société française des munitions), et plus largement dans la chimie (3), avec Georges Coutagne (X 1874, fondateur et administrateur délégué en 1898 de la Société lyonnaise de l'industrie électro-chimique La Volta), Louis Lheure (X 1888, directeur général de la Société chimique de la Grande Paroisse), et Antoine Hascoet (X 1903, directeur de la Société normande de produits chimiques).

Mais les Poudres ne se limitent pas à la chimie. Comme pour les autres corps, les orientations initiales n'empêchent pas des reconversions, dans les habituels chemins de fer (4, répartis entre la Compagnie du PLM et celle de l'Ouest), mais aussi dans la construction mécanique (3), les combustibles (2), et même l'agroalimentaire (1) et le textile (1). Leur probabilité d'accès aux fonctions dirigeantes de premier plan ne les situe cependant pas au plus haut dans la hiérarchie des corps : ils ne sont guère, selon les critères habituels, que 2 sur 18 à pouvoir prétendre y être parvenus (les directeurs généraux de la Société française des munitions et de la Société chimique de la Grande Paroisse).

---

<sup>138</sup> Données issues, comme pour les corps suivants, du repérage effectué pour l'ensemble des polytechniciens (cf. chapitre 4).

<sup>139</sup> Il s'agit de Pierre Toyon (X 1924) ; *Annuaire des anciens élèves de l'École polytechnique*, éd. 1965. En 1950, il était déjà en congé du corps, mais dans une entreprise plus en lien avec son activité, la fabrique de papiers à cigarettes Anc. Ets Braunstein.

<sup>140</sup> Deux éditions (1935 et 1960) de l'*Annuaire du service des Poudres*, partiellement disponible à la BNF, ont également été consultées à titre de sources complémentaires.

Dans les promotions ultérieures, on relève, pour les entreprises étudiées, 17 recrutements d'ingénieurs du corps des Poudres entre 1930 et 1965. On les trouve là encore essentiellement dans les groupes ayant des activités chimiques, avec Kuhlmann (4), Rhône-Poulenc (3), Saint-Gobain (2), Ugine (2) et Pechiney (1)<sup>141</sup>, seul le groupe Thomson (4) faisant exception à cette orientation. Ils sont quelques-uns connus pour avoir accédé au moins à des fonctions de cadres dirigeants : Henri Argant (X 1909) est ingénieur en chef de Kuhlmann puis directeur (1941) de la filiale Francolor ; Louis Quelquejeu (X 1919 normale) devient directeur général adjoint de Saint-Gobain ; Maurice Jean (X 1925) accède à la direction de la branche électronique de Thomson. Mais c'est surtout à Rhône-Poulenc qu'ils réussissent particulièrement : Marcel Bô (X 1910), qui a démissionné du corps dès l'âge de 27 ans pour entrer fin 1919 comme secrétaire technique à la direction générale chez Rhône-Poulenc, est devenu, après un passage à la tête de la filiale de textiles artificiels Rhodiacta, directeur général en 1934 et PDG en 1959. Il n'a fait que quelques années dans l'administration, dans diverses poudreries pendant la guerre et à la direction générale des Fabrications des poudres et explosifs de guerre après l'armistice<sup>142</sup>. C'est lui-même qui recrute comme adjoint en charge de « l'organisation, [de] l'administration et [d]es questions d'ordre social » son jeune camarade de corps Régis Payan (X 1924) en 1941, qui le remplace comme directeur général en 1959. Celui-ci avait quitté le corps en 1936 à 30 ans, après avoir été pendant quatre ans à l'administration centrale au service technique de la direction des Poudres, chargé de mettre sur pied la mobilisation industrielle<sup>143</sup>. Après qu'il a obtenu au 1<sup>er</sup> août 1935 un congé de six mois pour « convenances personnelles », sa prorogation lui est refusée, « aucun officier du service des Poudres ne devant être mis en congé de longue durée sans solde en 1936 » d'après une décision ministérielle de janvier 1936. Ayant accompli les 7 années de services effectifs et continus exigés par l'article 15 de la loi du 25 mars 1914, il n'hésite alors pas à demander sa démission. Il commence sa carrière dans le privé chez Thomson comme responsable du département « radio », une nomination qui doit moins à son expérience administrative qu'à ses réseaux familiaux : « son père, polytechnicien comme lui, avait fait une partie de sa carrière [chez Thomson] et [y] comptait de nombreux amis<sup>144</sup> ». C'est à la mobilisation qu'il doit de faire connaissance de son aîné M. Bô : rappelé en août 1939 à l'activité, il se voit confier « les délicates fonctions de chef de cabinet du directeur

---

<sup>141</sup> Un autre travaille en 1965 chez Pechiney-Saint-Gobain, la nouvelle filiale commune aux deux entreprises dans la chimie.

<sup>142</sup> Centre des archives de l'Armement (CAA), Châtelleraut, 210 00 03 14, carton n° 466, dossier Marcel Bô.

<sup>143</sup> CAA, 210 00 03 16 4, carton n° 511, dossier Régis Payan.

général des Poudres » ; le directeur général de Rhône-Poulenc, rappelé comme chef des fabrications du service des Poudres, « avait pu, dans l'exercice de ses fonctions, connaître et apprécier M. Payan. » Revenu à son poste dans l'entreprise chimique après l'armistice, il fait à la fin de 1941 de R. Payan « son plus proche collaborateur ». Là encore, les carrières doivent moins à des logiques techniques précises qu'à des relations personnelles.

### **La faible réussite moyenne des officiers de l'Artillerie et du Génie**

Les corps militaires dits des « armes savantes » ne sont, on l'a vu, pas mal représentés parmi les dirigeants, avec 9 artilleurs et 3 officiers du Génie militaire, l'Artillerie navale n'en ayant aucun. Mais, d'une part, parmi les artilleurs, on trouve cinq héritiers (le baron Victor Reille à Saint-Gobain, Frédéric-Georges Herr gendre Peugeot, René Peschart d'Ambly gendre Lafarge, Georges Brincard gendre de Henri Germain à Châtillon et André Grandpierre à Pont-à-Mousson) et un inspecteur des Finances (cf. *infra*) qui disposaient d'autres atouts... D'autre part, leur implantation est faible au regard des effectifs de ces corps qui accueillent au moins jusqu'à la fin de la Première Guerre mondiale la grande majorité des polytechniciens, et même par rapport à l'ensemble de ceux recrutés dans les entreprises étudiées (cf. tableaux V-22 et V-23 pour la période 1930-1965).

---

<sup>144</sup> Notice nécrologique rédigée par le service des Poudres, s.d. [1963], *ibid.*

Tableau V-22 : Polytechniciens du corps de l'Artillerie recrutés comme cadres salariés dans les entreprises étudiées (dont ayant accédé à la direction générale)

Entreprises	1930	1940	1950	1965
AFC/Pechiney	4 (1)	3	8	4
Alsacienne				2
CGE	3 (1)	2 (1)		6
Châtillon-Commentry	3 (1)	5 (1)	5 (1)	3
Denain-Anzin / 1948 Usinor	3		3	5
Kuhlmann	4	6	8	2
Lafarge	2	2	3	2
Longwy / 1953 Lorraine-Escaut			1	1
Marine	7	6	4	3
Michelin		1	3	3
Peugeot	1		2	2
Pont-à-Mousson	1 (1)	2 (1)	4 (1)	1
Rhône-Poulenc			1	
Saint-Gobain		1	4	2
Schneider	14	8	5	5
Thomson-Houston	3	1		7
TLH / 1962 Tréfinmétaux	1		4	3
Ugine		2	6	5
de Wendel	1	1	5	4
Total	47 (4)	40 (3)	66 (2)	60 (0)

Tableau V-23 : Polytechniciens du corps du Génie militaire recrutés comme cadres salariés dans les entreprises étudiées (dont ayant accédé à la direction générale)

Entreprises	1930	1940	1950	1965
AFC/Pechiney	1	1	2	3
Alsacienne			1	2
CGE		2	4	6
Denain-Anzin / 1948 Usinor	1			1
Kuhlmann	3	1	1	1
Marine	3	3	3	3
Michelin				1
Pont-à-Mousson				1
Rhône-Poulenc			1	
Saint-Gobain	3	3	6	5
Thomson-Houston			1	4
TLH / 1962 Tréfinmétaux				1
Ugine		1 (1)	2 (1)	
de Wendel			1	1
Total	11	11 (1)	22 (1)	29

### **L'entrée immédiate en entreprise des démissionnaires : un choix peu payant**

Qu'en est-il de la réussite de la minorité qui fait le choix de quitter immédiatement le service d'État à la sortie de Polytechnique en démissionnant ? Sont-ils gagnants au fait d'avoir pu commencer immédiatement leur carrière en entreprise, sans détour par un corps civil et militaire ? On sait qu'ils sont 17 à diriger des entreprises étudiées, dont 7 également ingénieurs civils des mines. Leur probabilité de réussite reste cependant, par rapport à leurs effectifs d'ensemble, bien inférieure à celle du corps des Mines en particulier, surtout pour les cohortes les plus nombreuses de l'après-Première Guerre mondiale. Eux sont présents comme cadres salariés dans à peu près toutes les entreprises étudiées, au moins à partir des années 1950, de manière très inégale, mais à l'image de l'ensemble des polytechniciens (cf. chapitre précédent) : ils sont quasi absents à la CFM, peu présents chez Peugeot ou Lafarge, fortement chez Châtillon, Pont-à-Mousson, Pechiney et Saint-Gobain. Leurs effectifs tendent à croître très fortement dans les années 1960 dans toutes les entreprises, particulièrement à la CGE. Mais leur probabilité d'accès à des fonctions de direction générale reste très modeste, à la

hauteur de quelques pour cent seulement. Beaucoup n'obtiennent même pas des postes de cadres dirigeants.

Tableau V-24 : Polytechniciens démissionnaires recrutés dans les groupes étudiés<sup>145</sup>  
(dont ayant accédé à la direction générale)

Entreprises	1930	1940	1950	1965
AFC/Pechiney (+ étranger)	7 (1)	7 (1)	9 (1)	11
Alsacienne	1		1	5
CFM		1 (1)	1	
CGE	3	3 (1)	10 (1)	36 (2)
Châtillon-Commentry	9 (1)	8 (1)	7 (1)	6
Denain-Anzin / 1948 Usinor	3 (2)	2 (1)	2 (1)	8 (1)
Kuhlmann	5	7	13 (1)	11
Lafarge	1		2	6
Longwy / 1953 Lorraine-Escaut			2	4
Marine	3	7	10	11 (1)
Michelin		5	7	6
Peugeot	1	1	1	4 (1)
Pont-à-Mousson	9 (1)	7 (1)	7	6
Rhône-Poulenc			6	11
Saint-Gobain	12 (1)	12	21	22
Schneider	11	8	8 (1)	14 (1)
Thomson-Houston	6	4	4	15
TLH / 1962 Tréfinmétaux	2	4 (1)	8 (1)	7 (1)
Ugine		5	11	12
de Wendel	2	3	4	5
Total	74 (6)	84 (7)	134 (7)	200 (7)

Par ailleurs, une étude systématique a été menée sur les trajectoires des démissionnaires des promotions 1870 à 1904 de Polytechnique (676 diplômés)<sup>146</sup>. Seule une minorité complète sa formation par une école d'application à titre civil. Ils ne sont qu'un sur

<sup>145</sup> Quelques élèves réformés en cours d'études ou de nationalité étrangère auxquels les corps d'État sont fermés ont également été intégrés.

<sup>146</sup> En l'absence d'annuaire spécifique, il n'est pas possible de les repérer de manière nominative et systématique autrement qu'avec la base en ligne « La famille polytechnicienne », qui ne fournit l'indication du statut de sortie que pour les ingénieurs nés il y a plus de 120 ans.



cinq (139) à avoir obtenu ensuite le titre d'ingénieur civil des mines<sup>147</sup>. S'y ajoutent pour les promotions les plus récentes (à partir de 1894) quelques diplômés de la nouvelle École supérieure d'électricité (Supélec)<sup>148</sup>. La démission ne se justifie d'ailleurs pas toujours par un recrutement en entreprise. Ils sont 5,9 % (40) à rester dans l'enseignement ou la recherche, 8,9 % (59) à faire carrière dans une administration civile autre que celle accessible directement à la sortie de Polytechnique, en passant par exemple le concours d'inspecteur des Finances (18, dont 13 qui ne pantoufflent pas ensuite dans une entreprise), en intégrant l'administration des Eaux et forêts (10)<sup>149</sup> ou des PTT (5)<sup>150</sup>, quelques autres rejoignant l'administration fiscale, préfectorale ou la Cour des comptes<sup>151</sup>. Quatre font des carrières politiques<sup>152</sup>. D'autres embrassent des professions libérales, juridiques en particulier (13), comme avocats ou notaires, ou encore l'architecture (3)<sup>153</sup>. Cinq sont connus seulement comme exploitants agricoles. Plus étonnant, 4 font des carrières artistiques (un directeur de l'Opéra de Paris, un compositeur de musique, un « homme de lettres » et un auteur dramatique) et 9 intègrent le clergé. Mais il en reste une large majorité qui rejoint le monde de l'entreprise<sup>154</sup>. Les secteurs d'activité sont très divers<sup>155</sup>, mais l'habituelle branche des chemins de fer domine toutes les autres (135). Suivent de très loin la construction mécanique (27), le gaz et l'électricité (24), les mines (19), la sidérurgie-métallurgie (22), la chimie (21), la banque (17), la construction électrique (13), le BTP (10), l'agroalimentaire (10), les assurances (9), le textile (8), etc. On retrouve une certaine prédominance des activités énergétiques et minières et de l'industrie lourde déjà observées pour les autres corps, mais, à l'exception des chemins de fer, sans déséquilibre particulier en l'absence de spécialité marquée.

---

<sup>147</sup> À partir d'un croisement avec l'autre base de données exploitée *supra* des polytechniciens ingénieurs civils des mines.

<sup>148</sup> Le nombre précis n'est pas connu faute d'un fastidieux croisement systématique avec l'annuaire de Supélec. Ils ne sont que 8 pour lesquels un titre de diplômé de cette école est mentionné sur la fiche de la base de données « La Famille polytechnicienne » ou dans leur notice de l'annuaire de Polytechnique, mais l'information n'est probablement, comme pour les ingénieurs civils des mines, pas complète.

<sup>149</sup> Cette administration ne semble pas être proposée comme corps de sortie aux élèves de l'École polytechnique avant la promotion 1896.

<sup>150</sup> En complément du corps des Télégraphes et, à partir de la promotion 1891, des PTT qui existent en parallèle.

<sup>151</sup> Il s'en trouve également quelques-uns pour lesquels les seules fonctions connues sont militaires, mais il s'agit souvent de polytechniciens décédés rapidement après leur sortie de l'École.

<sup>152</sup> D'autres sont parlementaires ou ministres, mais après avoir été par exemple industriels, fonction alors ici prise en compte.

<sup>153</sup> À relever aussi 16 présentés comme « ingénieurs conseil », sans que l'on sache s'il s'agit d'un exercice indépendant pendant l'essentiel de la carrière. De même, 6 autres sont connus comme « experts », en général auprès des tribunaux.

<sup>154</sup> Sous réserve de 93 pour lesquels la carrière effectuée n'est pas connue.

<sup>155</sup> 58 sont connus par ailleurs pour avoir travaillé en entreprise, sans indication suffisante sur la nature de l'activité.

Nombreux sont ceux qui sont présentés comme « industriels », ou comme « directeurs » ou « gérants de sociétés », mais un inventaire selon des critères semblables aux autres corps ne permet d'en identifier que moins de 5 % (32) devenus dirigeants d'entreprises importantes. Cela confirme le résultat déjà indiqué pour les 21 groupes étudiés : les démissionnaires ont plus de chance d'accéder aux élites économiques que la masse de ceux qui rejoignent les corps militaires de l'Artillerie ou du Génie, mais leur taux de réussite est beaucoup plus faible que celui des membres des corps les plus prestigieux pourtant destinés en principe aux carrières administratives.

Les réussites se répartissent dans les différents secteurs, en particulier dans les mines, l'énergie, l'industrie lourde et la banque. Il n'y a que dans les chemins de fer, où l'accès aux fonctions de directions générales des compagnies privées leur est barré par les grands corps, à une exception près (Alfred Mange, X 1882, au Paris-Orléans). En revanche, dans les houillères, la concurrence des mineurs n'est pas irrésistible, avec, outre Félix Bollaert (X 1876), directeur commercial puis président des Mines de Lens, fonction dans laquelle il est il est vrai un lointain héritier de son père, deux directeurs des mines de Marles et de Béthune. Dans la sidérurgie, Léopold Pralon (X 1875), également ingénieur civil des mines, s'impose à la tête de Denain-Anzin avant l'arrivée du premier mineur dans cette entreprise. Longtemps administrateur délégué, il remplace en 1935 à la présidence du conseil d'administration Joseph Naud, lui-même démissionnaire de la promotion suivante de Polytechnique, banquier et héritier du siège de son père au conseil d'administration. René Damien (X 1913) connaît quelques décennies plus tard une réussite semblable, comme directeur général de Denain-Anzin puis PDG d'Usinor, à la faveur de la vacance créée par les décès accidentels du mineur Henry Nanteuil de la Norville, PDG de Denain-Anzin, et du directeur général des usines. Léon Bureau (X 1919 spéciale) se glisse aussi entre deux générations de X-Mines à la direction générale de Châtillon-Commentry entre 1951 et 1963. Marcel Champin (X 1894), administrateur délégué des Forges de Recquignies (devenues en 1920 Louvroil & Recquignies, puis Louvroil-Montbard-Aulnoye, future Vallourec), prend en 1935 la présidence des Aciéries de Longwy, qui échappe ainsi un temps aux familles fondatrices Labbé et Raty. Marcel Paul (X 1900) avait, lui, de nombreux atouts pour devenir en 1926 patron de Pont-à-Mousson : fils du notaire de Nancy qui avait participé à la fondation de la société et qui en était actionnaire, il succède à son beau-père Camille Cavallier, qui l'a préféré à son propre fils, Charles, polytechnicien de la même promotion, démissionnaire comme lui, relégué au rang de simple administrateur (cf. chapitre II). Charles-Albert de Boissieu (X 1919 spéciale) accède tardivement (à 64 ans) à la gérance de Schneider en 1960 après le décès

brutal de l'héritier Charles, mais celui qui fut longtemps le financier du groupe est d'abord un ancien inspecteur des Finances. Il faut signaler aussi la trajectoire exceptionnelle d'André Vincent (X 1892), fils d'un ouvrier puddleur de Firminy, qui, à partir d'une entreprise de métaux précieux, le Comptoir Lyon Alemand, dont il est administrateur délégué, constitue, autour de la Banque nationale de Crédit, dont il devient président en 1927, un groupe industriel et financier. En font notamment partie les Aciéries de Firminy et Minerais et métaux, sociétés dont qu'il préside également jusqu'à l'effondrement du groupe en 1931 (cf. chapitre III). Dans la métallurgie, Émile Demenge (X 1880), longtemps le seul polytechnicien dans les cadres de la Compagnie française des métaux dominée par les centraliens, parvient au poste d'administrateur délégué en échappant à la concurrence des grands corps. Dans la construction mécanique, on relève un directeur général de Schneider, Maurice Gény (X 1877), décédé prématurément en 1906, et des industriels qui donnent leur nom à leur entreprise : Gaston Japy (X 1874), qui insuffle un fort développement à son entreprise franc-comtoise d'articles de ménage, et André Citroën (X 1898) dans l'automobile. Dans la chimie, Paul Stahl (X 1880), directeur général de Kuhlmann de 1904 à 1913, est le gendre de son prédécesseur Jules Kolb. Edmond Delage (X 1884) et René Marcassin (X 1885) se succèdent à la direction des usines de produits chimiques de Saint-Gobain avant qu'elle ne revienne ensuite à des mineurs, la branche verrière étant, elle, le domaine des centraliens. Edmond Deschars (X 1901) est à Air liquide, comme administrateur délégué puis directeur général dans les années 1920 à 1950, le principal collaborateur du président fondateur Paul Delorme et de son fils Jean, présidents du conseil d'administration. Eugène Mathieu (X 1905) et Étienne Périlhou (X 1908), tous deux également ingénieurs civils des mines, doivent leur nomination à la Libération comme PDG respectifs d'Ugine et de Kuhlmann aux circonstances de l'après-guerre : le premier remplace le mineur Georges-Jean Painvin trop compromis dans la collaboration, le second le président également compromis René-Paul Duchemin et le directeur ingénieur du corps des Mines Raymond Berr disparu à Auschwitz (cf. chapitre III). De telles circonstances exceptionnelles ont manqué à Jean Matter (X 1914) ou à Raymond Pelletier (X 1929) pour être, malgré leur titre de directeur général, plus que des « numéros deux » de Pechiney et de la Compagnie générale d'électricité : le premier est barré par un X-Mines (Raoul de Vitry), le second par un X-Ponts (Ambroise Roux). À la même Compagnie générale d'électricité, Jean-Marie Louvel (X 1920 normale) doit plus à son parcours politique (ministre de l'Industrie dans... 9 gouvernements successifs de la IV<sup>e</sup> République et sénateur-maire de Caen) qu'à sa carrière industrielle (cadre de Loire et Centre) son accession à la présidence de la CGE en 1965. Dans le BTP, les deux fondateurs de l'entreprise qui donne

naissance en 1908 à la Société générale d'entreprises, Alexandre Giros<sup>156</sup> et Louis Loucheur<sup>157</sup>, sont deux camarades démissionnaires de la même promotion 1890.

Parmi les polytechniciens démissionnaires devenus des dirigeants de grandes banques, tous ont en commun d'avoir au préalable appartenu à la haute fonction publique, comme inspecteurs des Finances – Charles-Marie Georges-Picot (X 1886, président du Crédit industriel et commercial), et André Homberg (X 1887, président de la Société générale) –, membre du Conseil d'État – André Laurent-Atthalin (X 1895, président de Paribas) – ou receveur des Finances (de la Seine) – Jules Guiraud (X 1896, sous-gouverneur de la Banque de France puis président de la Banque nationale de commerce et d'industrie). Tous ces exemples montrent que, pour qu'un polytechnicien démissionnaire devienne un grand patron, il faut soit qu'il bénéficie d'une opportunité (décès prématuré ou épuration) qui fait d'un adjoint un numéro un imprévu, soit qu'il dispose d'autres atouts dans son jeu : être un héritier par le sang ou par alliance, se donner, après l'échec à la sortie de Polytechnique, une deuxième chance d'entrer dans un grand corps administratif, faire un brillant parcours politique comme Jean-Marie Louvel, faire preuve d'un talent exceptionnel et développer, comme André Citroën<sup>158</sup> ou Alexandre Giros et Louis Loucheur, sa propre affaire. C'est parmi ces hommes qui ont pris le risque de démissionner dès la fin de leur scolarité pour ne pas entrer dans l'armée qu'on trouve beaucoup des polytechniciens les plus dynamiques et entreprenants. Mais, globalement, leur probabilité d'accès aux milieux dirigeants reste beaucoup plus faible que pour ceux qui ont pu, grâce à leur classement de sortie, passer par les filières sûres des grands corps des Mines et, à un degré moindre, des Ponts ou du Génie maritime.

Seuls les différents corps techniques issus de l'École polytechnique ont été évoqués jusqu'à maintenant. On relève cependant dans la population dirigeante étudiée la présence d'autres grands corps, les grands corps administratifs qui, depuis l'après-Seconde Guerre mondiale, recrutent parmi les élèves les mieux classés de l'École nationale d'administration (ENA) : l'inspection des Finances et le Conseil d'État, qui, jusqu'en 1946 pour les générations concernées, faisaient l'objet de concours spécifiques, offrant chaque année quelques places d'adjoints à l'inspection des Finances et d'auditeurs de 2<sup>e</sup> classe au Conseil

---

<sup>156</sup> Dominique BARJOT, « Un grand patron : Alexandre Giros (1870-1937) », *Bulletin d'histoire de l'électricité*, n° 10, décembre 1987, p. 49-68.

<sup>157</sup> Voir Stephen D. CARLS, *Louis Loucheur, 1872-1931 : ingénieur, homme d'État, modernisateur de la France*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2000.

d'État. Dans les 21 groupes industriels considérés, leur place reste faible parmi les dirigeants, avec 4 inspecteurs des Finances – Charles Laurent (concours 1879, président de la Thomson), Pierre Schweisguth (concours 1908, administrateur délégué de l'Alsacienne), Charles-Albert de Boissieu (concours 1922, gérant de Schneider) et Wilfrid Baumgartner (concours 1925, PDG de Rhône-Poulenc<sup>159</sup>) – et trois anciens membres du Conseil d'État<sup>160</sup> – Henry Darcy (concours 1863, président de Châtillon), Gaston Griolet (nommé auditeur dans les conditions particulières de 1870, président de Nord-Est) et Georges Hua (concours 1932, directeur général de la CGE) –, les anciens membres de la Cour des comptes étant absents. Dans la grande industrie, on est donc très loin de la situation actuelle où les énarques et les inspecteurs des Finances en particulier disputent la prééminence dans les fonctions dirigeantes aux polytechniciens et aux membres du corps des Mines en particulier (cf. *infra*). Cela ne veut pas dire pour autant que les membres de ces grands corps d'avant l'ENA ne pantouflent pas, bien au contraire, mais ils pantouflent dans d'autres secteurs, la banque en particulier pour l'inspection des Finances.

### **L'inspection des Finances : une réussite encore très spécialisée**

#### *Une implantation et une réussite restreintes dans la grande industrie*

À l'époque étudiée, les grands corps techniques issus de l'École polytechnique ne sont guère concurrencés par les filières administratives issues depuis la Libération de l'École nationale d'administration (ENA) pour l'accès aux fonctions dirigeantes dans la grande industrie. Dans les groupes étudiés, aucun des inspecteurs des Finances devenus dirigeants n'a fait de véritable carrière industrielle, ils sont restés des financiers. Deux venaient d'institutions financières publiques : P. Schweisguth a été de 1920 à 1926 directeur du nouveau Crédit national pour faciliter la réparation des dommages causés par la guerre. Son arrivée à la direction de l'Alsacienne doit beaucoup à ses relations familiales : ce descendant d'une famille alsacienne est apparenté à d'importants dirigeants de l'entreprise<sup>161</sup>. W.

---

<sup>158</sup> Après certes dans son cas avoir été, de 1907 à 1914, directeur général administrateur des Automobiles Mors fondée par les deux frères du même nom ; Sylvie SCHWEITZER, *André Citroën, 1878-1935*, Paris, Fayard, 1992.

<sup>159</sup> Sur les conditions de la préparation et de passage du concours de l'inspection par W. Baumgartner, voir Olivier FEIERTAG, *Wilfrid Baumgartner, Un grand commis des finances à la croisée des pouvoirs (1902-1978)*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2006, p. 52-54.

<sup>160</sup> Du moins recruté par concours comme auditeur, hors ceux nommés un temps conseillers d'État en service extraordinaire, comme Louis Marlio, ingénieur des Ponts et Chaussées par exemple.

<sup>161</sup> Sa tante Marie Schweisguth a épousé Victor de Lacroix, frère de Camille, président de l'Alsacienne jusqu'à sa mort en 1924, et leur fille, sa cousine Élisabeth, est la femme d'Émile Dollfus, directeur général à Mulhouse, qui devient président du conseil d'administration en 1932.

Baumgartner a été successivement PDG du même Crédit national (1937-1949), gouverneur de la Banque de France (1949-1960) et ministre des Finances (1960-1962). Comme son frère Richard, dirigeant de l'Alsacienne, il a épousé une fille d'Ernest Mercier. Ch.-A. de Boissieu, également polytechnicien (cf. *supra*), était dans le groupe Schneider depuis 1930, mais il est resté en charge des seules activités financières. Il a débuté comme directeur adjoint de la banque maison, l'Union européenne industrielle et financière, dont il est ensuite devenu le président. Ce n'est qu'à la suite du décès brutal de l'héritier Charles Schneider qu'il a exercé à 64 ans un intérim à la gérance avant l'arrivée de l'ingénieur des Ponts Roger Gaspard. Enfin, Charles Laurent (1856-1939), président du conseil d'administration de la Thomson de 1915 à sa mort<sup>162</sup>, n'a été, après avoir exercé jusqu'à 53 ans en 1909 de hautes fonctions administratives (directeur de la Comptabilité publique, secrétaire général au ministère des Finances puis, en 1907, premier président de la Cour des comptes), qu'un administrateur de diverses sociétés, au conseil du Suez, de la Compagnie du chemin de fer de Paris à Orléans et de la Thomson, où il est nommé directement président au décès de l'ancien ministre Florent Guillaïn. En 1920, il reprend même un temps une fonction publique en devenant ambassadeur à Berlin, sans être formellement remplacé à la présidence de Thomson.

Trois autres entreprises ont compté dans leurs rangs, dans la période étudiée, des inspecteurs des Finances n'ayant pas accédé à la direction générale ; tous sont restés cantonnés dans des fonctions financières, pour une durée limitée parfois. Le passage le plus bref fut celui de Louis-Gabriel Formery (X 1906 démissionnaire et inspecteur promotion 1912), qui a quitté à 42 ans l'administration et son poste de directeur des Monnaies et Médailles en 1928 pour prendre la direction financière de Kuhlmann. Mais l'expérience est de courte durée, il est réintégré dès 1930 dans le corps après que des malversations financières commises par l'adjoint qu'il avait recruté, son ancien ordonnance pendant la guerre, l'aient obligé à démissionner<sup>163</sup>. Cette expérience s'avère unique dans l'histoire de Kuhlmann. Un peu avant, en 1925, Thomson avait fait la même opération en recrutant en 1925 Georges Denoix (promotion 1906), directeur du Budget et du Contrôle financier peu en phase politique avec le nouveau gouvernement du Cartel des gauches<sup>164</sup>, comme directeur des services financiers. Cette initiative serait due à son aîné Charles Laurent, président du conseil

---

<sup>162</sup> Plus exactement, il démissionne en janvier et décède en février.

<sup>163</sup> Information communiquée à partir d'un entretien avec son fils par Nathalie Carré de Malberg, à laquelle ce passage sur l'inspection des Finances doit beaucoup notamment pour les nombreuses références fournies.

<sup>164</sup> D'après son témoignage in N. CARRÉ de MALBERG (dir.), *La Direction du Budget entre doctrines et réalités 1919-1944*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2001, « Les souvenirs

d'administration, qui avait été son supérieur à la direction générale de la Comptabilité publique du ministère des Finances lorsque Denoix venait en 1901 d'y entrer comme rédacteur, avant de passer le concours de l'Inspection. Ce recrutement aurait été imposé à l'administrateur délégué, Robert Hecker (X-Ponts), « pour mettre fin à certains errements comptables et financiers dont le Président avait à se plaindre<sup>165</sup> ». Denoix était donc *persona non grata* auprès de lui et de son entourage issu des grands corps de l'École polytechnique. L'irritation de l'administrateur délégué aurait été renforcée par la nomination, sur la pression de l'actionnaire américain General Electric, d'un autre inspecteur des Finances, Jean Parmentier (promotion 1908), directeur général du Mouvement des fonds au ministère jusqu'en 1923, au conseil d'administration. Celui-ci est par ailleurs chargé au sein du groupe de la création et de la présidence de filiales financières (Société financière électrique et Crédit électrique). En 1928, Denoix glisse, « comme tous les principaux directeurs de la Thomson », dans les mêmes fonctions à l'Alsthom, importante filiale commune avec l'Alsacienne. Il y reste jusqu'à la défaite de 1940, date à laquelle il est envoyé à Lyon pendant trois ans diriger « les services financiers et administratifs de la zone Sud ». Ces années « donnèrent aux grands chefs de l'Alsthom l'habitude de se passer de moi. Si bien qu'on ne tarda pas à me laisser entendre à mon retour à Paris qu'on envisageait volontiers ma mise à la retraite (à 65 ans). J'y n'y fis nulle objection [...]»<sup>166</sup>. » Son témoignage montre bien que la position d'un inspecteur dans une entreprise industrielle dominée par le corps des Ponts est restée subalterne. Il n'a été qu'un cadre salarié, sans jamais parvenir à accéder à un statut dirigeant. L'inspection n'apparaît plus dans les décennies suivantes à la direction du groupe, même si elle reste implantée au conseil d'administration, avec Edmond Giscard d'Estaing (à partir de 1949) et les banquiers Charles Farnier (Comptoir national d'escompte de Paris, 1957) et François de Flers (Banque de l'Indochine, 1957).

Il n'y a que chez Saint-Gobain que s'est instaurée une continuité dans le recrutement d'inspecteurs des Finances. À partir de 1901, le conseil d'administration, auquel appartenait depuis 1898 Étienne Hély d'Oissel (entré à l'inspection des Finances en 1868 et démissionnaire en 1877), a en effet fait régulièrement appel à des membres de ce corps pour diriger les services administratifs et financiers de l'entreprise<sup>167</sup>. Louis Martin de Beaucé (promotion 1886) est d'abord embauché comme secrétaire général, avant de devenir directeur

---

de Georges Denoix », p. 561-562. Il s'irritait particulièrement des concessions faites par son ministre Étienne Clémentel aux syndicats de fonctionnaires.

<sup>165</sup> *Ibid.*, p. 565.

<sup>166</sup> *Ibid.*, p. 566.

financier en 1909. Il est rejoint en 1904 par son cadet Louis-Jules Caillet (promotion 1895), inspecteur de la comptabilité puis, en 1907, sous-directeur des services financiers. À son décès prématuré en 1911, le second est remplacé à son poste par Georges-André Thorel (promotion 1905), qui est ensuite nommé secrétaire général avant, en 1920, après le départ de Beaucé, de prendre le titre de directeur général des finances. Un an après sa mort, en 1939, c'est au tour de Paul Francin (promotion 1929) d'être recruté comme sous-directeur des départements administratifs et financiers. Il est ensuite successivement secrétaire général adjoint, secrétaire général et, à partir de 1959, directeur général du département financier. Il apparaît clairement qu'à cette époque, dans la grande industrie, les inspecteurs des Finances ne peuvent prétendre sortir de leur domaine de prédilection. Au sein d'une direction où le pouvoir est, à l'arbitrage du conseil d'administration, partagé entre plusieurs cadres salariés, ils ne sont que des chefs de département aux côtés des directeurs généraux des divisions verrière et chimique.

Ce recrutement répété d'inspecteurs des Finances chez Saint-Gobain est un cas unique dans l'ensemble de l'industrie à cette époque. Dans les promotions 1870 à 1939, ils sont bien, au-delà des cas déjà évoqués, près d'un dixième (36 sur 389) à avoir à un moment donné exercé des responsabilités avant 60 ans dans une entreprise industrielle. Mais ce sont toujours des cas isolés. Cinq ont présidé des entreprises sous contrôle public (Mines de cuivre de Mauritanie, SN Repal dans le pétrole, Comptoir de vente en Algérie du gaz d'Hassi R'Mel, Comptoir Lyon Alemand après sa reprise par l'État en 1932 et avant sa reprivatisation en 1948 pour deux d'entre eux), sans que l'exercice de cette fonction par simple mise hors cadres ou détachement soit nécessairement exclusive d'autres missions administratives. Presque tous ceux qui sont recrutés comme cadres salariés dans une entreprise industrielle restent cantonnés dans des fonctions administratives et financières, que ce soit dans des entreprises publiques (Gaz de France, Compagnie française des pétroles) ou privées (BP France, Air Liquide, etc.). À l'image de Formery chez Kuhlmann, certaines expériences sont brèves. Paul Hedde (promotion 1937) ne reste que deux ans (1957-1959) directeur financier chez Simca<sup>168</sup>. André Diethelm (promotion 1920) ne va pas au-delà de ses trois années (1937-1938) de disponibilité chez Renault, son échec à s'y imposer l'incite à réintégrer le corps pour éviter une démission<sup>169</sup>. Le directeur des finances de l'Indochine avait dû à l'entremise de ses

---

<sup>167</sup> DAVIET, *op. cit.*, p. 366.

<sup>168</sup> Cf. Gilberte BEAUX, *Une femme libre*, Paris, Fayard, 2006, p. 73-74.

<sup>169</sup> Ce qui suit est tiré de Frédéric Turpin, *André Diethelm (1896-1954), De Georges Mandel à Charles de Gaulle*, Paris, Les Indes savantes, 2004, p. 55-62.



camarades de la Banque de l'Indochine d'être présenté à Louis Renault et à son neveu par alliance administrateur délégué, François Lehideux, à la recherche d'un « directeur financier qui fût non seulement chargé de la comptabilité courante mais aussi et surtout capable de chiffrer et de gérer le coût du redéploiement des usines Renault. » Mais dans cette entreprise sans organigramme précis dominée par la personnalité de son fondateur et sa culture de constructeur, l'inspecteur des Finances n'a jamais réussi à s'imposer avec sa rigueur comptable. Ses ambitions entrent en concurrence avec celles de F. Lehideux, il se heurte à un encadrement souvent formé d'autodidactes.

Rares sont ceux qui deviennent patrons d'une grande entreprise industrielle. La plus belle réussite est celle de Marcel Macaux (promotion 1933), recruté à 31 ans en 1938 aux Aciéries de Firminy, où il connaît une ascension rapide : secrétaire général (1939), directeur général (1944) puis PDG (1953). La grave crise qu'a connue l'entreprise dans les années 1930 a dû lui permettre de valoriser sa culture financière. Mais il avait d'autres atouts dans son jeu : il était également polytechnicien (X 1926 démissionnaire), dans la continuité de ses prédécesseurs sortis, eux, dans les corps militaires (Génie et Artillerie coloniale), dans cette entreprise sidérurgique qui faisait exception à l'emprise du corps des Mines sur la branche... sous réserve que M. Macaux entretenait des liens familiaux avec ce corps : son père, Henri (X 1898 mines), était d'ailleurs devenu le PDG d'une entreprise importante qui avait, comme les Aciéries de Firminy, son siège à Lyon – sans toutefois avoir d'administrateur commun –, les Papeteries Navarre. Plus direct est l'héritage qui vaut à Roger Hoppenot (promotion 1922) de devenir sur le tard (à 58 ans en 1956) PDG des Filatures de Schappe, une importante entreprise textile dont le siège est à Lyon : c'est un descendant direct d'une des familles fondatrices. Pierre de la Lande de Calan est d'abord un fonctionnaire patronal du textile, comme vice-président délégué du Syndicat général de l'industrie cotonnière française de 1950 à 1964, avant en 1965 de se reconvertir comme PDG du constructeur mécanique Babcock & Wilcox.

À l'inverse, certaines trajectoires industrielles ne sont pas de premier plan. Georges Baugnies (promotion 1896) entre ainsi en 1903 à la Compagnie fermière de Vichy, société concessionnaire de l'État pour la gestion et l'exploitation des établissements thermaux de la ville, qui commercialise l'eau minérale ; il en prend la direction en 1919, siège par ailleurs au conseil d'administration des Eaux d'Évian et est vice-président des syndicats professionnels de la branche (Comité central des maîtres verriers de France et Syndicat général des verreries). En 1937, il est rejoint à la Compagnie fermière par son cadet Georges Roumilhac (promotion 1922), qui devient également administrateur des Eaux d'Évian et préside le

Syndicat national des établissements thermaux de France. Maurice Sergent (promotion 1929) n'a, après son départ tardif de l'administration (56 ans), qu'une activité de fonctionnaire patronal, comme vice-président délégué du Syndicat général de la construction électrique.

### *Un pantouflage en entreprise pourtant très fréquent*

Mais ces quelques débouchés dans la seule industrie ne reflètent pas l'étendue des positions en entreprise des inspecteurs, bien plus nombreuses en fait : d'après une étude menée sur les 389 inspecteurs des promotions 1870 à 1939<sup>170</sup> (soit une moyenne de 5,7 par promotion<sup>171</sup>), ils sont 52,7 % (205) à avoir rejoint avant 60 ans une entreprise<sup>172</sup>, soit presque autant que les mineurs (61,9 %) des mêmes promotions, aux effectifs semblables. Le régime du pantouflage est pourtant beaucoup plus sévère pour l'inspection, ceux qui font le choix du privé étant, après un ou trois ans de disponibilité, obligés de démissionner<sup>173</sup>. Cela ne veut pas dire que le corps ait été hostile aux départs ; au contraire, l'inspection, partagée entre le souci de préserver des effectifs suffisants et la volonté d'exercer de l'influence à l'extérieur, a semble-t-il plus ou moins joué un rôle d'agence de placement<sup>174</sup>. La part de ceux n'ayant travaillé que dans des entreprises publiques (ou du moins dont les dirigeants sont nommés par l'État), qui peuvent bénéficier d'un simple détachement, est toutefois plus grande chez les inspecteurs (49, soit près d'un quart de ceux en entreprise). À côté de l'industrie (29 en

---

<sup>170</sup> La promotion à l'inspection des Finances est l'année d'entrée comme adjoint à l'issue du premier concours. Cette étude doit beaucoup pour les promotions 1870-1914 aux notices biographiques publiées par Emmanuel CHADEAU en annexe de son étude *Les Inspecteurs des Finances au XIX<sup>e</sup> siècle (1850-1914). Profil social et rôle économique*, Paris, Économica, 1986, p. 103-175. Pour les promotions ultérieures, N. Carré de Malberg a fait preuve d'une extraordinaire générosité, trop rare dans notre milieu scientifique, pour me communiquer des informations issues de sa base de données informatisée. Sa perspective, centrée sur l'histoire du corps, est toutefois différente : voir en particulier, parmi ses nombreuses publications en attendant la publication prochaine de sa thèse, sur les inspecteurs et l'entreprise Nathalie CARRÉ de MALBERG, « Entre service de l'État et besoins du marché : les inspecteurs des Finances, 1918-1939 » in Marc Olivier BARUCH, Vincent DUCLERT (dir.), *Serviteurs de l'État : une histoire politique de l'administration française, 1875-1945*, Paris, La Découverte, 2000, p. 339-358. Comme pour les corps polytechniciens, notre étude s'intéresse, elle, moins au statut des inspecteurs en entreprises (en disponibilité, démissionnaires ou en détachement dans les entreprises publiques) qu'à leur situation professionnelle effective. Parmi les nombreuses références sur le pantouflage des inspecteurs des Finances, voir également, pour une approche juridique, Pierre LALUMIÈRE, *L'Inspection générale des Finances*, Paris, PUF, 1959, p. 67-91 ; pour une approche historique, Christophe CHARLE, « Naissance d'un grand corps. L'inspection des Finances à la fin du 19<sup>e</sup> siècle », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 42, 1982, p. 3-17 ; pour une approche sociologique, Luc ROUBAN, « L'Inspection générale des Finances 1958-2000. Quarante ans de pantouflage », *Cahiers du CEVIPOF*, n° 31, septembre 2002 et « Les inspecteurs des Finances entre public et privé », in Vida AZIMI (dir.), *Les Élités administratives en France et en Italie*, Paris, Éditions Panthéon-Assas, 2007, p. 209-224.

<sup>171</sup> Il n'y a pas eu de recrutement d'inspecteur adjoint en 1915 et 1916.

<sup>172</sup> 9 autres l'ont fait à 60 ans ou plus. À cet âge, même si le pantouflage est effectué avant l'âge formel de la retraite du corps, il n'est plus possible de parler d'une véritable carrière en entreprise.

<sup>173</sup> CARRÉ de MALBERG, art. cit., p. 339.

<sup>174</sup> *Ibid.*, p. 356.

première affectation), ils vont dans les entreprises de transport (32) et surtout bien sûr dans le secteur financier, banques en particulier (123).

Tableau V-25 : Secteurs d'activités en entreprise des inspecteurs des Finances (promotions 1870-1939)

Secteurs	Entreprises (première affectation)	Grands dirigeants	dont entreprises publiques seulement	Grands dirigeants public seulement
Industrie	29	6	5	2
Commerce	3	2	0	0
Transport	32	4	5	1
Banques	123	75	34	27
Assurances	6	8	2	2
Divers, inclassable	12	0	1	0
Total	205	95	47	32

Dans les transports, les inspecteurs ont une implantation ancienne au Suez, lorsque l'entreprise exploitait le canal du même nom. Edgar Bonnet (promotion 1898) est le premier à la rejoindre à 40 ans en 1896, d'abord dans des fonctions habituelles de chef de la comptabilité générale et des finances. En 1900, il devient secrétaire général et en 1920 directeur (général en fait). Jacques Georges-Picot (promotion 1925) est successivement agent supérieur en Égypte (1937), secrétaire général (1945), directeur général adjoint (1946), finalement directeur général (1953) – après que le poste a été dans l'intervalle successivement occupé par un X-Génie maritime (Max Bahon), par le fils d'E. Bonnet et un autre polytechnicien démissionnaire (Michel Homolle) –, et PDG (1957). Dominique Tabard de Grièges (promotion 1935) marche sur les pas de son aîné : recruté comme secrétaire général en 1946, il est successivement directeur général adjoint (1953) et directeur général (1957). Enfin, Michel Caplain (promotion 1939), embauché comme secrétaire général en 1954, s'inscrit dans la même filière jusqu'au poste de PDG. Cette forte présence des inspecteurs des Finances à la direction n'est probablement pas étrangère à la reconversion réussie de l'entreprise en groupe financier<sup>175</sup>.

L'inspection est aussi présente, dans le secteur public, chez Air France, avec Robert Montarnal (promotion 1931), directeur des services financiers (1948) puis directeur général

<sup>175</sup> Voir Hubert BONIN, *Suez, du canal à la finance, 1858-1987*, Paris, Économica, 1987.

adjoint (1955), et à la Compagnie générale transatlantique, avec Pierre Lauré (promotion 1918), directeur général adjoint (1937) et directeur général (1943)<sup>176</sup>. Mais c'est surtout dans les chemins de fer que les inspecteurs sont fortement implantés : ils sont 28 (dont 26 en première affectation) à avoir exercé dans ce secteur des responsabilités autres que celle de simple administrateur, dont 12 dans les compagnies privées françaises avant 1937, les autres se répartissant entre détachements aux Chemins de fer de l'État (5), d'Alsace-Lorraine (1) ou à la SNCF après 1937 (3), congés/démissions dans des compagnies de chemin de fer coloniales ou étrangères (7). La répartition dans le secteur privé français est inégale selon les compagnies : ils sont 4 au Paris-Orléans, 3 au Midi et 2 à l'Est, alors que le PLM – qui accueille pourtant plus d'inspecteurs dans son conseil<sup>177</sup> –, l'Est et l'Ouest (jusqu'en 1908) n'en comptent aucun dans leurs rangs<sup>178</sup>. Et ils restent cantonnés dans les services financiers ou administratifs. Les premiers recrutements s'effectuent au Paris-Orléans, avec, en 1887, Louis Joseph Carlier (promotion 1869<sup>179</sup>) comme inspecteur général des services financiers et Jean Eugène Marie Roederer (promotion 1879) en 1890 comme chef adjoint du service de la comptabilité générale et des finances. En 1899, ils sont rejoints par Félix Adrien Auguste Marie Jac (promotion 1894) comme sous-chef du même service. Dans les années suivantes, l'ensemble de ce service est tenu par des inspecteurs, Carlier en étant passé chef, avec le titre de secrétaire général. En 1910, Gilbert Adolphe Henri Marcellin de Mones des Pujol (promotion 1904) arrive comme inspecteur général des services financiers. Ces inspecteurs ne restent pas durablement dans l'entreprise : Carlier prend rapidement sa retraite, Roederer le remplace comme chef mais se retire à son tour en 1917 à 68 ans ; Mones del Pujol part à la banque Compagnie algérienne en 1918 et, l'année suivante, Jac devient secrétaire général des nouveaux Chemins de fer d'Alsace-Lorraine. Mais une nouvelle génération prend rapidement le relais : Henri Émile Eugène Guyon de la Berge (promotion 1899) est recruté en 1920 comme chef adjoint du service de la comptabilité et des finances, dont il prend la direction en 1927. Il se retire dès 1930 à 58 ans, mais Charles Lasserre (promotion 1918), entré en 1923 comme adjoint au chef de la comptabilité, le remplace, pendant que Jean Mettas (promotion 1924) arrive comme directeur adjoint. Les deux derniers poursuivent leur carrière à la SNCF.

---

<sup>176</sup> Il y avait été précédé très brièvement par Charles-Albert de Boissieu (promotion 1922) en 1929, un an avant de rejoindre le groupe Schneider (cf. *supra*).

<sup>177</sup> Trois avant 1914 recensés par CHADEAU, *op. cit.*, p. 22.

<sup>178</sup> S'y ajoute une compagnie régionale, la Compagnie des Chemins de fer du Sud de la France (devenue ensuite la Compagnie des chemins de fer de la Provence), qui exploite notamment le chemin de fer à voie étroite Nice-Dignes (dit « train des pignes »), dont René Baulant (promotion 1882) est secrétaire général puis administrateur délégué.

<sup>179</sup> Non comptabilisé donc dans l'étude statistique portant sur les promotions 1870 à 1939.

Une filière aussi étendue ne se retrouve pas dans les autres compagnies. À la Compagnie des chemins de fer de l'Est, un premier inspecteur, Albert Arsène Touchard (promotion 1887), est embauché en 1896 comme chef adjoint de la comptabilité et des finances, mais en 1901 il rejoint le Crédit foncier de France. L'année suivante, il est remplacé par Paul Théodore Charles Gruson (promotion 1897), successivement sous-chef du service, chef adjoint (1914) et la même année chef de service. En 1921, il devient secrétaire général et reste en place jusqu'à son départ en 1930 à 58 ans. Il faut noter que la Compagnie de l'Est compte à partir de 1909 un inspecteur membre, puis, dans les années 1920, président du conseil d'administration, Maxime Renaudin (promotion 1890)<sup>180</sup>.

Au Midi, Georges Bertrand (promotion 1891) est recruté en 1899 comme secrétaire général et le reste très longtemps<sup>181</sup>. Léon Chamboduc de Saint-Pulgent (promotion 1910) est embauché en 1918 comme chef de la comptabilité générale et des finances semble-t-il jusqu'en 1929, date à laquelle il est remplacé par son cadet Henri Thomas (promotion 1914), arrivé directement du corps comme chef de la comptabilité puis directeur des services financiers et qui poursuit ensuite sa carrière à la SNCF.

Les inspecteurs des Finances ont débuté dans les chemins de fer dans le secteur public, et c'est là seulement qu'ils ont exercé des fonctions dirigeantes de premier plan. Charles Edmond Hamot (promotion 1857) a été le premier directeur du réseau des Chemins de fer de l'État constitué en 1878 et l'est resté jusqu'en 1899. À sa suite, les inspecteurs qui y ont fait des carrières temporaires ou durables ont dû, comme dans les compagnies privées, se contenter de responsabilités financières, au service de la comptabilité générale, avec successivement Jean Jules Édouard Pieyre (promotion 1869) jusqu'en 1909, Marie Charles Robert Houdailles (promotion 1888) de 1900 à 1906 et Louis Ernest Eugène Quesnot (promotion 1896), à partir de 1906. On assiste ensuite à un reflux : il n'y a plus d'inspecteur en poste aux Chemins de fer de l'État dans les années 1930. Ils effectuent leur retour à la SNCF avec, outre ceux hérités du privé, des nouveaux venus comme Jean Filippi (promotion 1930), secrétaire général en 1938, puis Jacques Boivin-Champeaux (promotion 1919), directeur ensuite du budget et des contrôles. Le corps accède surtout à la présidence en 1940 avec Pierre Fournier (promotion 1919), jusqu'alors gouverneur de la Banque de France, qui est écarté en 1946.

---

<sup>180</sup> M. Renaudin, qui a démissionné du corps lors de son entrée au conseil, est administrateur de nombreuses autres sociétés importantes (Crédit national, Banque de l'Indochine, Crédit industriel et commercial, Gafsa, Assurances La Nationale, etc.).

Quatre inspecteurs, dont trois en première affectation, font carrière également dans le commerce : Michel Machart (promotion 1896), apparemment sans lien familial avec les fondateurs, est ainsi président de la Société du Louvre qui exploite les grands magasins du même nom et des grands hôtels à Paris ; son cousin Jean Brière de la Hosseraie (promotion 1911) le rejoint en 1920. Maurice Renand (promotion 1938), révoqué de l'inspection en 1944 pour avoir été directeur adjoint du cabinet de Laval, entre ensuite dans le groupe familial Samaritaine<sup>182</sup>, dont il devient à la suite de son père cogérant en 1953 et 1<sup>er</sup> gérant en 1967.

### *La spectaculaire réussite bancaire des inspecteurs avant même les nationalisations*

Mais c'est surtout dans le secteur financier, banques et à un degré nettement moindre assurances, que les inspecteurs des Finances investissent les entreprises. Ils sont présents dès les premières années dans certaines grandes banques de dépôts, comme au Crédit lyonnais, avec Pierre Octave Bessagnet (promotion 1864), qui démissionne du corps dès 1872 pour fonder et diriger le service des études financières jusqu'à sa mort en 1892, ou surtout à la Société générale, avec Émile Huart (promotion 1859), percepteur à Paris devenu directeur de 1873 à 1879 avant de fonder le Crédit foncier égyptien<sup>183</sup>, Léon Brédif (promotion 1860), inspecteur général puis sous-directeur de 1873 à 1879<sup>184</sup>, réintégré ensuite dans la fonction publique malgré sa démission antérieure du corps, et Octave Homberg (promotion 1868), directeur général de 1880 (à 36 ans) à 1890<sup>185</sup>. À la Banque de l'Indochine, leur présence initiale s'est aussi avérée éphémère. Le corps connaît, au moins dans les positions d'encadrement, un reflux au tournant du siècle, une fois les grandes banques établies. Ses membres doivent souvent se contenter de fonctions d'administrateurs, comme à la Société générale où ils sont quatre avant 1914<sup>186</sup>. Dans les années 1900-1910, on ne trouve d'inspecteurs en poste qu'à la Société générale du crédit industriel et commercial (CIC),

---

<sup>181</sup> L'indication par E. Chadeau dans sa notice biographique (p. 107) qu'il a quitté cette fonction en 1919 semble erronée : il est encore mentionné à ce poste dans l'édition 1928 de l'*Annuaire Chaix*.

<sup>182</sup> Son père était un proche du petit-neveu du couple fondateur sans descendance Cognacq-Jay ; *L'Expansion*, 27 juin 1996.

<sup>183</sup> Sur le parcours de Huart, voir Hubert BONIN, *Histoire de la Société générale. I 1864-1890 La naissance d'une banque moderne*, Genève, Droz, 2006, p. 76-78, qui indique que les archives disponibles ne permettent pas de se prononcer sur le caractère plus ou moins forcé de sa démission en août 1879. Huart a été un directeur contesté à plusieurs reprises : « dès le départ, des administrateurs grommellent contre le choix d'un tel haut fonctionnaire. »

<sup>184</sup> Les conditions précises de son départ « avec les regrets » du conseil ne sont pas non plus connues ; *ibid.*, p. 172.

<sup>185</sup> *Ibid.*, p. 78-81. Son départ de la haute administration à la fin 1879 semble lié à l'arrivée des républicains au pouvoir. Il prend en 1890 à 46 ans « sa retraite » officiellement pour « convenances personnelles » et « pour raisons de santé ». Après deux inspecteurs successifs, il est cette fois-ci remplacé en interne comme directeur par Antoine Ségan, secrétaire général.

véritable bastion du corps : six des huit présidents en fonction de 1894 à 1978 et cinq des six directeurs généraux – devenus présidents ensuite – de 1885 à 1968 en sont membres. Après que Joseph Gay (promotion 1864) et Paul Louis Desvaux (promotion 1882) sont entrés directement comme directeur général et directeur (général de fait sinon en titre) en 1885 et 1894, leurs successeurs, Charles Georges-Picot (promotion 1891) et Joseph Deschamp (promotion 1899), arrivent plus jeunes à un rang moins élevé d'inspecteur général en 1900 et 1906 ; d'autres inspecteurs des promotions 1895, 1905, 1909 et 1910), entrés en 1899, 1909, 1919 et 1921, ont une carrière dans trois cas interrompue par une mort prématurée comme directeur de l'agence de Londres (décès en 1903), inspecteur général (mort à la guerre en 1915), directeur et sous-directeur (mort au combat en 1940). S'y ajoutent trois inspecteurs devenus présidents de filiales régionales, le Crédit de l'Ouest (promotion 1899) et la Société nancéienne du CIC (promotions 1888 et 1898). De manière plus isolée, un inspecteur (promotion 1892) est, à partir de 1905, sous-directeur puis directeur de la Banque de l'union parisienne, un autre (promotion 1902) directeur de la Banque nationale de crédit en 1913 ; René Thion de la Chaume (promotion 1900) marque en 1909 comme secrétaire général un retour de l'inspection qui en annonce d'autres ensuite à la Banque de l'Indochine ; André Homberg (promotion 1892), neveu de Joseph Octave déjà évoqué, ancien directeur de la Banque française pour le commerce et l'industrie, retrouve de 1913 à 1918 le poste de directeur général de la Société générale occupé par son oncle dans les années 1880.

Mais c'est surtout à partir des années 1920 que la présence des inspecteurs dans les grandes banques devient massive et systématique. Presque aucun grand établissement ne manque d'en recruter, et les recrutements effectués alors avant les nationalisations de 1946 ont des prolongements durables quant à la dévolution des fonctions dirigeantes jusqu'à la fin des années 1960, l'État actionnaire entérinant largement les choix antérieurs. La Société générale en recrute 5 entre 1919 et 1935 – A. Homberg étant vice-président (1919) puis président (1922-1932) – qui accaparent jusqu'en... 1972 – d'autres les relayant ensuite... – l'essentiel des fonctions dirigeantes, avec Joseph Simon (promotion 1896), directeur général (1919), vice-président (1925) et président (1932-1940), Henri Ardant (promotion 1918), directeur général (1935) et PDG (1941-1944, écarté après la Libération), Maurice Lorain (promotion 1921), directeur général (1943) et PDG (1958-1966), Bernard Brezet (promotion 1927), directeur général adjoint (1942-1944, mort pour la France libre) et Jacques Ferronnière (promotion 1929), directeur général (1958) et PDG (1967-1972). Au Crédit lyonnais, des trois

---

<sup>186</sup> CHADEAU, *op. cit.*, p. 20-21.

recrutés dans l'entre-deux-guerres, entre 1926 et 1928 en l'occurrence, un seul, Olivier Moreau-Néret (promotion 1919), accède ensuite au sommet (directeur général en 1949, PDG de 1955 à 1961) ; Antoine Jacquin de la Margerie (promotion 1911) finit sa carrière en 1952 comme directeur général adjoint et Vital Ramey de Sugny (promotion 1920) en 1951 comme directeur de la comptabilité générale avant d'être... ordonné prêtre. Au Comptoir national d'escompte de Paris (CNEP), l'implantation du corps est tardive mais spectaculaire : un premier inspecteur, Alexandre Célier (promotion 1906), quitte en 1921 la direction du Mouvement général des fonds pour devenir vice-président directeur général, avant d'être PDG de 1940 à 1946 ; Charles Farnier (promotion 1919), sous-gouverneur à la Banque de France, est recruté directement comme directeur général en 1934, avant d'être PDG de 1959 à 1964 ; Henry Bizot (promotion 1925), arrivé à 29 ans en 1930, doit, lui, faire des « classes » plus longues, qui commencent tout de même comme secrétaire général adjoint ; il devient directeur général en 1959 puis PDG de 1964 à 1971 d'un établissement qui prend le nom de BNP après la fusion avec la Banque nationale du commerce et de l'industrie (BNCI). Cette dernière, sortie en 1932 des décombres de la BNC, fait comme sa prédécesseure exception à la pratique de recrutement d'inspecteurs des Finances dans l'entre-deux-guerres par les grandes banques de dépôts, sous réserve du bref passage d'Érik Haguenin (promotion 1923) à la présidence (de 1935 à 1937). En revanche, le recrutement d'inspecteurs se tarit pendant une trentaine d'années au CIC, longtemps le mieux doté, ce qui offre une longue parenthèse à l'« autodidacte<sup>187</sup> » Charles Dangelzer comme directeur général de la fin des années 1930 à 1961 et au diplômé de l'École libre des sciences politiques Edmond Lebée comme président de 1952 à 1968. Ce n'est qu'avec Christian Chaix de Lavarène (promotion 1935), recruté en 1952, futur directeur général (1961) et PDG (1968-1978), que l'inspection se réimplante dans l'établissement. Seul, parmi les grandes banques de dépôts parisiennes, le Crédit commercial de France (CCF), longtemps dirigé par des membres de la famille suisse Rossier ou par des autodidactes, fait durablement exception ; le premier inspecteur, Jean-Maxime Lévêque (promotion 1950 après l'ENA) est recruté directement, après un passage au secrétariat général de la Présidence de la République comme conseiller, comme directeur général en 1964.

À la Banque de l'Indochine<sup>188</sup>, la présence comme directeur (1920) puis administrateur délégué (1930) de R. Thion de la Chaume ouvre la voie à un recrutement massif de jeunes inspecteurs : Paul Baudouin (promotion 1921) comme inspecteur directeur adjoint en 1926,

---

<sup>187</sup> Du moins d'après le silence de sa notice du *Who's who in France* (éd. 1969) qui n'indique aucune formation.

<sup>188</sup> Elle est classée parmi les banques privées, les directeurs étant nommés par le conseil d'administration avec simple agrément du ministre des Colonies.



Jean Laurent (promotion 1923), inspecteur général en 1927, François de Flers (promotion 1926) en 1931 et Maxime Robert (promotion 1927) en 1937 comme secrétaire général. Les quatre se succèdent, après l'accession de Thion de la Chaume à la présidence en 1932, à la direction générale jusqu'à l'absorption de la Banque dans le groupe Suez en 1974. Trois d'entre eux – seul J. Laurent meurt trop tôt en 1952 – se relaient à la présidence. Malgré leur proximité d'âge (nés entre 1894 et 1903), la répartition entre eux des fonctions dirigeantes s'effectue parfaitement. En revanche, « pour les agents commissionnés et les cadres du siège social, l'accès aux fonctions dirigeantes devient un rêve quasiment irréalisable<sup>189</sup>. » Un seul parvient en 1947 au poste de directeur général adjoint.

Dans les banques d'affaires, l'inspection s'implante aussi, mais de manière moins étendue. À la Banque de l'union parisienne (BUP), l'accession directe à la présidence en 1920 de Charles Sergent (promotion 1894), après qu'il a occupé de hautes fonctions publiques – directeur du Mouvement général des fonds, sous-secrétaire d'État aux Finances et sous-gouverneur de la Banque de France –, reste longtemps sans prolongement. La direction est aux mains de banquiers à la carrière maison comme Paul Bavière (HEC, ELSP), Octave Thomas (docteur en droit, ELSP) et Charles Letondot (docteur en droit). Ce n'est qu'en 1955 qu'Emmanuel Lamy (promotion 1936) est recruté comme directeur général adjoint ; il est promu rapidement directeur général (1956) et PDG (1963). Chez Paribas, un premier inspecteur, Henry Jahant (promotion 1914), est recruté en 1921 comme sous-directeur ; il succède au fameux Horace Finaly<sup>190</sup>, simple licencié en droit, en 1938 comme directeur général, mais sa carrière, comme celle de son collègue H. Ardant à la Société générale, est brisée par sa compromission sous l'Occupation ; il quitte ses fonctions en mars 1948 à la suite de sa condamnation par la Commission nationale interprofessionnelle d'épuration. Ce n'est pas le second inspecteur recruté en 1938 comme directeur, Paul de Thomasson (promotion 1920), qui le remplace, mais Jean Reyre, un diplômé de l'École libre des sciences politiques qui a fait toute sa carrière dans l'entreprise. Le premier quitte d'ailleurs Paribas rapidement pour rejoindre en 1950 la Banque de l'Indochine comme directeur général adjoint. Deux autres inspecteurs sont recrutés ensuite, en 1951 et 1952 : le premier (promotion 1934) fait toute sa carrière dans les filiales sud- et nord-américaine, le second (promotion 1938) est directeur du département étranger puis directeur général adjoint (1967). Par ailleurs, la présidence est régulièrement exercée par des inspecteurs, mais ils ont été nommés à ce poste

---

<sup>189</sup> Marc MEULEAU, *Des pionniers en Extrême-Orient. Histoire de la Banque de l'Indochine, 1875-1975*, Paris, Fayard, 1990, p. 318.

<sup>190</sup> Éric BUSSIÈRE, *Horace Finaly, banquier. 1871-1945*, Paris, Fayard, 1996.

par la seule filière du conseil d'administration, sans avoir exercé de responsabilités à la direction de l'entreprise, en consécration d'une belle carrière menée au service de l'État et des entreprises sous sa tutelle : Émile Moreau (promotion 1896, 1931-1940) et Emmanuel Monick (promotion 1920, 1949-1962) étaient auparavant gouverneurs de la Banque de France, et Henry Deroy (promotion 1923, 1962-1967) directeur général de la Caisse des dépôts et consignations et gouverneur du Crédit foncier de France. J. Reyre assure ensuite un bref intérim à la présidence (1967-1969), avant qu'un autre inspecteur des Finances, Jacques de Fouchier (promotion 1934), fondateur d'une société de crédit à la consommation (Compagnie bancaire) devenue une filiale, ne s'impose face à ses concurrents de l'interne. Les carrières chez Paribas apparaissent donc pour les inspecteurs moins assurées qu'à l'Indochine ou dans les grandes banques de dépôts.

La nationalisation de ces banques de dépôts n'a guère fragilisé la situation des inspecteurs en place, bien au contraire. Les quatre présidents/PDG en place ont tous été changés, y compris les deux inspecteurs H. Ardant (Société générale) et Alexandre Célier (CNEP). Ils ont été remplacés par des personnalités extérieures... dont deux sont également des inspecteurs, Louis Escallier (promotion 1909), ancien gouverneur de la Banque d'Algérie, au Crédit lyonnais, et Ludovic Tron (promotion 1930) à la BNCI<sup>191</sup>. Mais, derrière, les directeurs généraux sont restés en place et, deux d'entre eux, Maurice Lorain (Société générale) et Charles Farnier (CNEP), sont des inspecteurs qui accèdent ensuite, en 1958 et 1959, à la présidence, Olivier Moreau-Néret, « co-directeur général du Crédit lyonnais délégué à Lyon » sous l'Occupation, en faisant de même dès 1955. Paradoxalement, les recrutements d'inspecteurs sont moins nombreux dans les établissements devenus publics que dans l'entre-deux-guerres sous statut privé, et la réussite s'avère moins grande. Il n'y a qu'au Crédit lyonnais où il y a trois des promotions 1930, 1945 et 1957 à intégrer le Crédit lyonnais en 1947, 1951 et 1962 ; les deux premiers ne dépassent pas le rang de directeur ; seul le troisième accède à celui de directeur général. La BNCI s'ouvre en revanche aux inspecteurs avec Pierre Ledoux (promotion 1943) et Jacques Oudiette (promotion 1931), entrés respectivement en 1950 et 1951 comme secrétaire général et directeur de la trésorerie et des relations étrangères. Le premier devient PDG de la BNP, le second, recruté plus tardivement à 45 ans, doit se contenter du rang de directeur central. L'existence de l'État actionnaire se traduit en revanche par des arrivées directes au sommet, ainsi en 1967 celles de François

---

<sup>191</sup> En 1947 du moins, après un intérim assuré pendant un an par Guillaume de Tarde, ancien membre du Conseil d'État.

Bloch-Lainé (promotion 1936), directeur général de la Caisse des dépôts, comme PDG du Crédit lyonnais et de Maurice Lauré (promotion 1945), directeur au Crédit national, à la direction générale de la Société générale. Mais la pratique existait aussi à l'époque du privé. La nationalisation n'a donc pas changé grand-chose à l'emprise de l'inspection des Finances sur le secteur.

À l'inverse, dans les entreprises publiques, ou du moins sous la tutelle de l'État pour la nomination de leurs dirigeants, l'implantation des inspecteurs des Finances n'a pas été immédiatement aussi forte qu'elle l'est devenue ensuite. À la Banque de France, il n'y a longtemps eu qu'un des deux sous-gouverneurs issu par intermittence du corps, avec des inspecteurs des promotions 1833 (1857-1967), 1840 (1867-1878), 1864 (1895-1907) et 1894 (1911-1917)<sup>192</sup>, 1898 (1917-1920) et 1873 (1922-1928). Il faut attendre 1926 pour avoir un premier gouverneur, Émile Moreau (promotion 1896). Ses trois successeurs jusqu'en 1937, au mandat éphémère pour deux d'entre eux, sont des hauts fonctionnaires non inspecteurs (deux magistrats à la Cour des comptes et un ancien directeur du Mouvement général des fonds), mais l'inspection établit ensuite un monopole sur la fonction qui ne lui échappe plus jusqu'à la nomination d'Olivier Wormser, ambassadeur de France en 1969. Pierre Fournier (promotion 1919, en 1937), Yves Bréart de Boisanger (promotion 1920, en 1940), Emmanuel Monick (promotion 1920, en 1945), Wilfrid Baumgartner (promotion 1925, en 1949), Jacques Brunet (promotion 1924, en 1960) occupent successivement le poste. Chez les deux sous-gouverneurs, les exceptions au monopole de l'inspection deviennent rares à partir de 1930, avec uniquement Jules Guiraud (1934-1937), ancien receveur central de la Seine, et Henry de Bletterie (1945-1952), le seul à venir de l'encadrement de l'institut monétaire (ancien contrôleur général). En tout, ils sont 18 inspecteurs des promotions 1894 à 1939 qui ont exercé ces fonctions jusqu'aux années 1960. À une seule exception, celle de Robert Lacour-Gayet (promotion 1921), nommé directeur des études économiques en 1930, les inspecteurs n'occupent que les trois postes pourvus par le chef de l'État et n'entrent jamais plus bas dans la hiérarchie de l'institut ; plusieurs gouverneurs comme Moreau, Monick, Brunet ou Baumgartner accèdent même directement au poste le plus élevé. La rotation est souvent assez rapide, parce que la Banque de France fonctionne comme tremplin vers la présidence de grandes entreprises privées, Paribas pour Moreau et Monick, la BUP pour Sergent, la Compagnie bancaire pour Brunet, Rhône-Poulenc, après un passage au ministère des Finances pour Baumgartner ; Fournier rejoint, lui, en 1940 la présidence d'une autre entreprise

---

<sup>192</sup> Source : CHADEAU, *op. cit.*, annexe p. 85.

publique, la SNCF<sup>193</sup>, et Bréart de Boisanger, également compromis sous Vichy, doit se contenter de présidences de sociétés coloniales mineures (Compagnie africaine agricole et minière en 1947, Société des mines du N'Zako en 1949, etc.). Les sous-gouverneurs qui ne deviennent pas gouverneurs accèdent au poste de numéro un d'autres entreprises sous contrôle de l'État, ou passent dans le privé avec rang de directeur général dans le cas de Farnier au CNEP en 1934. Avec l'inspection, la Banque de France devient donc à partir des années 1930 et plus complètement 1950 une entreprise où les trois postes les plus élevés de la hiérarchie sont fermés à la promotion interne, laquelle s'arrête aux grades inférieurs que les inspecteurs, même recrutés à moins de 40 ans comme Farnier (36 ans), Fournier (37 ans), Jean-Jacques Bizot (38 ans) ou Jean Saltes (39 ans), évitent. On a donc deux espaces de carrière largement hermétiques.

Le même phénomène se retrouve dans les autres institutions financières sous contrôle de l'État. À la Caisse des dépôts et consignations, les inspecteurs des Finances sont toujours, sauf l'exception ancienne d'un sous-directeur entre 1876 et 1890 (promotion 1855), nommés directement au poste de numéro un, qui porte le titre de « directeur général ». Le corps s'y était implanté une première fois à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, avec les promotions 1848 (1873-1881 et 1883-1888) et 1870 (1895-1898), mais ce n'est qu'à partir de 1935, après une longue parenthèse, qu'il refait de ce poste sa chasse gardée, avec successivement Henri Derooy (promotion 1923, en 1935), Jean Watteau (promotion 1922, en 1945), et François Bloch-Lainé (promotion 1936, en 1952). La fonction est atteinte souvent très jeune, à respectivement 35, 47 et 40 ans, et elle s'avère une simple étape dans une carrière vers d'autres emplois dans le secteur financier public, le Crédit foncier de France, la Banque d'Algérie et le Crédit lyonnais en l'occurrence. La Caisse, qui ne jouait pas à l'époque le rôle industriel d'actionnaire actif qu'elle joue aujourd'hui et restait sous une tutelle étroite du ministère des Finances<sup>194</sup>, ne se situait pas au sommet de l'échelle du prestige.

Au Crédit foncier de France créé en 1852, l'inspection ne s'implante à la direction qu'à partir du début du XX<sup>e</sup> siècle. Un des deux postes de sous-gouverneur est occupé pour la première fois en 1901, et de 1920 à la fin des années 1960, ils ne sont que quatre titulaires, le

---

<sup>193</sup> Il cumule cette fonction avec la direction du Service de contrôle des administrateurs provisoires (SCAP), de sa création en décembre 1940 au mai suivant. Ce service est ensuite intégré au sein du Commissariat général aux questions juives ; N. CARRÉ de MALBERG, « Les fonctionnaires (civils) sous Vichy : essai historiographique », *Histoire@Politique. Politique, culture, société*, n° 2, septembre-octobre 2007, revue en ligne non paginée, note 1 ici.

<sup>194</sup> Voir notamment la contribution de Michel MARGAIRAZ, « La Caisse des dépôts et l'appareil financier public. Mise en sommeil, transition ou genèse d'une mutation », in Alya AGLAN, M. MARGAIRAZ et Philippe

dernier jusqu'en 1946, à ne pas être inspecteur. Le poste de gouverneur devient un monopole de l'inspection à partir de 1928, avec Omer-James Leclerc (promotion 1900), Roger Guérin (promotion 1913, en 1936), H. Deroy (en 1945), Adéodat Boissard (promotion 1927, en 1955), Roger Goetze (promotion 1937, en 1967), Robert Blot (promotion 1939, en 1978). En tout, ils sont 15 inspecteurs des Finances des promotions 1881 à 1939 à avoir été à la direction du Crédit foncier, exclusivement aux trois postes pourvus, comme à la Banque de France, par le chef de l'État, sauf trois nommés en 1901, 1936 et 1940 secrétaire général, le premier devenant ensuite sous-gouverneur en 1910<sup>195</sup>. Les nominations se font souvent à un âge plus avancé qu'à la Banque de France, à plus de 45 voire 50 ans. Le Crédit foncier constitue alors plus la dernière étape d'une carrière pour des hauts fonctionnaires qu'un tremplin vers d'autres fonctions dirigeantes pour des inspecteurs plus jeunes. Seul René Villard, nommé sous-gouverneur en 1932 à 38 ans, poursuit à partir de 1940 sa carrière, également stoppée à la Libération<sup>196</sup>, à la Banque de France dans la même fonction.

Le corps fait aussi immédiatement du Crédit national, créé en 1919, de son nom complet d'origine Crédit national pour faciliter la réparation des dommages causés par la guerre, un nouveau bastion<sup>197</sup>. Tous les PDG successifs, Louis Martin (promotion 1890, en 1919), W. Baumgartner (en 1937), J. Brunet (en 1949), Jean Saltes (promotion 1930, en 1960), Bernard Clappier (promotion 1939, en 1973) sont des inspecteurs. Pour trois d'entre eux (Baumgartner, Brunet et Clappier), le poste s'avère un tremplin pour celui de gouverneur de la Banque de France. À leurs côtés, ils sont 6 inspecteurs à occuper jusqu'aux années 1960 le puis (après quelques années) les deux postes de directeur, seuls deux titulaires à la fin des années 1920 et au début des années 1930 ne l'étant pas. Là encore, un inspecteur n'est jamais recruté plus bas dans la hiérarchie que directeur, autour de l'âge de 40 ans. Henri Boissard, nommé à 48 ans en 1942, fait l'essentiel de sa carrière à ce poste jusqu'en 1961<sup>198</sup> ; d'autres comme Pierre Schweisguth ou Pierre Herrenschmidt (promotion 1931), nommés respectivement à 35 et 40 ans en 1920 et 1946, en font un tremplin pour des fonctions de premier plan dans le secteur privé, le premier comme administrateur délégué de l'Alsacienne en 1926, le second comme associé-gérant de Worms & Cie en 1960.

---

VERHEYDE (dir.), *La Caisse des dépôts et consignations, la Seconde Guerre mondiale et le XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Albin Michel, 2003, p. 31-61.

<sup>195</sup> Le second est décédé prématurément en 1940, le troisième retourné ensuite dans le corps.

<sup>196</sup> Il n'exerce plus ensuite, comme Bréart de Boisanger, que des présidences de sociétés privées de second rang, Crédit maritime aérien et fluvial (1949) et Compagnie foncière de France (1956).

<sup>197</sup> Patrice BEAUBEAU, Arnaud LAVIT d'HAUTEFORT et Michel LESCURE, *Le Crédit national, 1919-1944 : histoire publique d'une société privée*, Paris, J.-C. Lattès, 1994.

Seul le Sous-comptoir (devenu Comptoir en 1964) des entrepreneurs, créé en 1848, reste, malgré un directeur puis un PDG nommé par le ministre des Finances, plus longtemps fermé au corps ; le premier inspecteur, Jean Appert (promotion 1922), en est PDG de 1945 à 1963, Olivier Mourre (promotion 1927) le rejoignant en 1955 comme directeur et lui succédant comme PDG en 1963.

La mainmise progressive de l'inspection des Finances sur les institutions financières contrôlées par l'État s'est donc effectuée progressivement : de ponctuelle jusqu'en 1914, son implantation est devenue importante dans l'entre-deux-guerres, puis hégémonique à la Libération. La situation et l'évolution sont donc assez semblables à celles des grandes banques privées jusqu'en 1945, qui en revanche ne connaissent pas ensuite, malgré la nationalisation de quatre d'entre elles, un tel monopole sur les fonctions dirigeantes. Capital public ou privé, nomination par les actionnaires ou par l'État, ces facteurs semblent finalement peu peser au regard d'une logique d'un corps prenant le contrôle de l'ensemble du système financier français.

Le corps est également très présent à la direction des établissements de l'Empire colonial à statut privé sous tutelle plus ou moins forte de l'État – Banque de l'Algérie<sup>199</sup> (6 inspecteurs des promotions 1870 à 1939), Banque de l'Afrique occidentale française<sup>200</sup> (2 inspecteurs), etc. –, ainsi qu'au Crédit foncier égyptien (6 inspecteurs), société anonyme égyptienne à capitaux français.

Le corps n'est en revanche guère implanté, d'une part, dans la haute banque, restée sous contrôle familial ; il est entièrement absent des maisons d'origine protestante (Mallet, Hottinguer, Mirabaud, Vernes, etc.), et présent seulement dans celles d'origine juive chez Lazard – avec Jean-Frédéric Bloch-Lainé (promotion 1911), directeur en 1929 – et surtout 6 membres des promotions 1920 à 1939 chez Worms, dont trois comme associés-gérants : Jacques Barnaud (promotion 1920) en 1927, Robert Labbé (promotion 1931) en 1938 et P. Herrenschmidt (promotion 1931 également) en 1960, les deux premiers étant recrutés très jeunes à 34 et 31 ans. À cette exception près, les inspecteurs ne vont guère dans des maisons où ils ne peuvent, face aux héritiers, prétendre jouer au premier rôle. D'autre part, le corps est également absent de la banque coopérative ou mutualiste, qu'il s'agisse des caisses d'épargne

---

<sup>198</sup> Sous réserve d'un pantouflage tardif dans le privé ensuite comme président de l'Union immobilière et financière.

<sup>199</sup> Classée parmi les entreprises publiques, le président-directeur général et le sous-directeur général étant nommé par décret du chef de l'État.

<sup>200</sup> Classée parmi les banques privées, les directeurs étant nommés par le conseil d'administration avec, comme pour la Banque de l'Indochine, simple agrément du ministre des Colonies.

– à l’exception ancienne d’Edmond Louis Marie Armand Desroys du Roure (promotion 1879) devenu président à un âge avancé (67 ans) de la Confédération des caisses d’épargne de France en 1919 –, des banques populaires, du Crédit mutuel ou des caisses de Crédit agricole.

Dans le secteur financier, il faut enfin relever la présence plus modeste (12 inspecteurs des promotions étudiées, dont 6 en première affectation) d’inspecteurs ayant été en poste avant 60 ans dans des compagnies d’assurances. Là encore, le phénomène est largement antérieur aux nationalisations de la Libération (8 cas) ; ils ne sont que deux à diriger, en tant que président, des sociétés nationalisées, avec Gilbert Devaux (promotion 1932), président de l’Urbaine incendie (1960-1968) et surtout Dominique Leca (même promotion), ancien collaborateur de Paul Reynaud, PDG de l’Union (1949) puis, après la fusion, du numéro un, l’UAP (1968). Au regard de la faible concentration du secteur jusqu’à cette date, éclaté entre plusieurs dizaines de sociétés, la présence du corps reste cependant marginale dans la dévolution des fonctions dirigeantes, d’autant plus que plusieurs n’y font que de brefs passages. Les assurances n’ont visiblement pas aux yeux des inspecteurs le même prestige que les banques.

Dans l’ensemble, la part des inspecteurs devenant des dirigeants de premier plan est assez élevée : selon des critères semblables à ceux utilisés pour les corps de Polytechnique, avec la difficulté de les transposer pour des activités souvent financières pour lesquelles la seule variable de l’effectif n’est pas pertinente, près de la moitié (95 sur 206) des inspecteurs ayant pantouflé avant 60 ans ont accédé à la direction générale d’une grande entreprise, soit un taux de réussite remarquable, presque équivalent à celui des ingénieurs du corps des Mines. Ces promotions s’effectuent surtout dans les banques (75), bien sûr. Comme l’ont montré les nombreux exemples évoqués, la probabilité d’accès au sommet d’une grande banque privée comme publique est très forte pour les inspecteurs qui y sont recrutés même très jeunes. Comme les X-Mines dans l’industrie lourde, les inspecteurs ont des parcours largement balisés et garantis. Mais la réussite est aussi très élevée dans l’assurance (8), elle est non négligeable dans l’industrie (6) ou les transports (4). Et ceux qui ne sont pas comptabilisés parmi les grands dirigeants n’en ont pas pour autant exercé des responsabilités mineures : ils sont directeurs financiers de compagnies de chemins de fer ou de grandes entreprises industrielles, directeurs centraux de grandes banques, dirigeants de banques régionales ou coloniales<sup>201</sup>, etc. Les quelques-uns n’ayant eu que des fonctions

---

<sup>201</sup> Le simple fait de ne pas classer ici les directeurs généraux de la Société générale alsacienne ou de la Banque de l’Algérie (à l’inverse de la Banque de l’Indochine, au capital social beaucoup plus important et dont la sphère d’activité dépasse rapidement le seul territoire initial) diminue sensiblement le pourcentage.

d'administrateurs de diverses sociétés, sans exercer de grande présidence comme Charles Laurent (Thomson) ou Maxime Renaudin (Chemins de fer de l'Est), ont néanmoins pu être des personnalités importantes du monde des affaires. Par exemple, Élie-Armand de Matharel (promotion 1885), qui démissionne en 1908 de l'inspection, devient notamment administrateur des Chemins de fer de l'Ouest et de la Compagnie des messageries maritimes, membre du conseil des directeurs de la Caisse d'épargne ; Jean Sabatier (promotion 1912), après avoir quitté de même l'administration en 1929 pour « fonder des sociétés immobilières, commerciales et agricoles au Maroc<sup>202</sup> », devient ensuite commissaire aux comptes de nombreuses sociétés, dont certaines importantes (CIC, Messageries maritimes, Thomson-Houston). La réussite du corps dans l'économie est donc spectaculaire, même si elle reste jusqu'aux années 1960 largement tournée vers le secteur bancaire.

### **Le Conseil d'État et la Cour des comptes : des filières plus étroites**

La place des autres grands corps administratifs dans les directions des entreprises est en revanche beaucoup plus modeste. Dans les 21 groupes étudiés, on ne trouve donc que trois dirigeants issus du Conseil d'État<sup>203</sup>. Henry Darcy, reçu au concours d'auditeur en 1863, a effectué une brève carrière préfectorale au début de la III<sup>e</sup> République (1873-1877) avant que son orientation monarchiste ne l'en éloigne. Il entre en 1880 au conseil d'administration de Châtillon longtemps présidé par son père et devient à son tour un influent président de 1887 à sa mort en 1926. Gaston Griolet, nommé maître des requêtes en 1872, a démissionné dès 1875 pour devenir administrateur et membre du comité de direction de la Compagnie des chemins de fer de l'Est ; il est ensuite devenu président (1908-1925) de Nord-Est par la filière du conseil d'administration auquel il appartenait depuis 1900 ; il a également présidé la banque Paribas de 1912 à 1925. Georges Hua est le seul à avoir fait une carrière de cadre salarié à la sortie du Conseil d'État : reçu au concours d'auditeur en 1920, il a démissionné en 1932 pour entrer comme secrétaire général à la CGE, dont il est ensuite devenu vice-PDG.

De manière générale, d'après un dépouillement du *Dictionnaire biographique des membres du Conseil d'État*<sup>204</sup>, ils ne seraient, parmi les 279 reçus au concours d'auditeur 2<sup>e</sup>

---

<sup>202</sup> Indication transmise par N. Carré de Malberg.

<sup>203</sup> Non compris les anciens hauts fonctionnaires d'autres corps, comme Louis Marlio (X-Ponts), qui ont pu être nommés conseillers d'État en service extraordinaire.

<sup>204</sup> Roland DRAGO, Jean IMBERT, François MONNIER, Jean TULARD (dir.), *Dictionnaire biographique des membres du Conseil d'État, 1799-2002*, Paris, Fayard, 2004.



classe<sup>205</sup> entre 1872 et 1946 (dernière promotion avant le passage par l'ENA) – sous réserve il est vrai de notices pas toujours très informées de leur trajectoire après leur départ du Conseil – , que 34 à avoir exercé des fonctions en entreprise publique ou privée. La fréquence est relativement équilibrée au fil des promotions, même s'il existe quelques légers pics pour celles du milieu des années 1880 et du début des années 1910 (3 sur 3 pour la promotion 1911 notamment)<sup>206</sup>. Beaucoup ne font pas de carrière salariée dans les entreprises ; ils passent par la filière du conseil d'administration pour accéder à la seule présidence. Le principal débouché, et de loin, est encore une fois les chemins de fer avec 14 membres du Conseil concernés, de manière pas toujours exclusive il est vrai. Outre des sociétés coloniales ou étrangères plus mineures, ils sont 6 à avoir présidé des grandes compagnies privées (dont 3 il est vrai après la nationalisation de leur réseau), un pour l'Est, deux au Paris-Orléans et surtout 3 au Midi, où il s'agit d'une véritable chasse gardée : après Léon Aucoc (auditeur 1852), s'y succèdent Georges Teissier (1888), Paul Tirard (1902) et André Moreau-Néret (1920, en 1946). Ensuite, Pierre Tissier (auditeur 1926, en 1949) et André Segalat (1937, en 1958) se relaient à la présidence de la SNCF, un troisième en est secrétaire général adjoint entre 1938 et 1947. La présence des membres du Conseil d'État dans l'industrie se concentre surtout dans le secteur minier, encore sous la forme de présidences non exécutives et non exclusives, avec un président des Mines de houille de Marles (également président de la Compagnie parisienne de distribution d'électricité), un autre de la société Le Nickel (également président du Crédit foncier de l'Indochine), G. Teissier également président des Mines d'Anzin. Les banques sont peu représentées : outre les cas déjà cités de G. Griolet président de Paribas et d'un président du Crédit foncier de l'Indochine, on recense un sous-gouverneur (1891-1909) et un gouverneur (1920-1928) du Crédit foncier de France, avant que l'inspection n'installe son monopole, et un directeur puis président de Paribas, André Laurent-Athalin (auditeur 1900), écarté à la Libération. Les assurances le sont proportionnellement mieux avec, outre A. Moreau-Néret également président de La Nationale, un directeur général et un PDG de

---

<sup>205</sup> Il s'agit de la filière normale de recrutement en début de carrière au Conseil, hors nominations au tour extérieur et conseillers d'État en service extraordinaire. Du fait de leur jeune âge, les auditeurs sont ceux qui sont ensuite les plus susceptibles de rejoindre le secteur privé.

<sup>206</sup> Marie-Christine KESSLER souligne, elle, pour les seuls passages dans le secteur privé, en raisonnant par dates et non par promotions, qu'il y a une forte évolution dans le temps : alors qu'ils sont moins d'1 % en 1880, 1890 et 1900, le pourcentage atteindrait 14 % en 1910, 20 % en 1920, 29 % en 1930, avant de retomber à 22 % après la guerre et à 13 % en 1960 ; *Le Conseil d'État*, Paris, A. Colin, 1968, p. 252. Il faudrait toutefois avoir des précisions que l'auteur ne fournit pas sur l'âge (avancé pour certains ?) des membres concernés et sur la nature des fonctions exercées (administrateurs de société seulement ?). Pour une actualisation pour la période récente, voir *idem*, « L'évasion des membres du Conseil d'État vers le secteur privé », in Jacques CHEVALIER (dir.), *Le Droit administratif en mutation*, Paris, PUF-CURAP, 1993, p. 121-149.

compagnies privées. Une autre filière importante qualitativement si ce n'est quantitativement est celle de grands fonctionnaires patronaux, avec les cas bien connus d'Henri de Peyerimhoff (auditeur 1894), secrétaire général du Comité central des houillères<sup>207</sup>, d'Alexandre de Lavergne (1902), délégué général de la CGPF et d'Alfred Lambert-Ribot (1910), délégué général du Comité des forges. S'y ajoute plus récemment le cas de Michel Gaudet (1942), président de la Fédération française des sociétés d'assurances de 1970 à 1981 sans avoir apparemment été par ailleurs dirigeant d'une compagnie.

Tableau V-26 : Membres du Conseil d'État en entreprise (promotions d'auditeurs, 1872-1946)

Promotions	Effectif total	Passages en entreprise	dont grand dirigeant	dont entreprise publique seulement
1872-1879	40	3	2	1
1880-1889	45	7	3	1
1890-1899	31	3	0	0
1900-1909	31	5	2	0
1910-1919	23	6	0	0
1920-1929	43	5	3	2
1930-1939	29	3	2	2
1940-1946	37	2	1	0
Total	279	33	13	6

En tout, ce sont 13 membres du Conseil d'État qui peuvent, selon les critères habituels, être considérés comme ayant été de grands dirigeants d'entreprise, beaucoup accédant directement à une telle fonction d'ailleurs. Ces pratiques restent cependant trop isolées, à l'exception de la Compagnie du Midi près, pour pouvoir parler de filières organisées, qui de toute façon ne passent guère par la hiérarchie interne des directions d'entreprise. Il n'existe visiblement pas dans ce corps d'organisation centralisée des pantouflages comme il semble en exister dans le corps des Mines ou à un degré moindre dans l'inspection des Finances. Chaque cas relève plus d'une opportunité individuelle.

<sup>207</sup> Alain CHATRIOT, « Henri de Peyerimhoff (1871-1953), le gentleman du charbon », in Olivier DARD, Gilles RICHARD (dir.), *Les Permanents patronaux : éléments pour l'histoire de l'organisation du patronat en France dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle*, Metz, Centre de recherche histoire et civilisation de l'Université Paul Verlaine de Metz, 2005, p. 45-73.

C'est encore plus net avec le corps de la Cour des comptes, dont les anciens auditeurs<sup>208</sup> sont très peu représentés parmi les dirigeants des entreprises jusqu'aux années 1960. On n'en rencontre aucun dans les 21 groupes étudiés<sup>209</sup>. De manière générale, un dépouillement, semblable à celui effectué pour le Conseil d'État, des notices du *Dictionnaire biographique des magistrats de la Cour des comptes 1807-2007*<sup>210</sup>, permet de relever, là encore sous réserve de notices incomplètes<sup>211</sup>, à peine un dixième (21 sur 208) de carrières en entreprise avant 60 ans dans les promotions 1872 à 1946 d'auditeurs. Le pantouflage est donc, pour ces générations, une pratique encore plus rare à la Cour des comptes qu'au Conseil d'État<sup>212</sup>. Ce n'est que pour les dernières promotions d'avant l'ENA (1941-1946) qu'elle devient plus fréquente. Si tous les 21 accèdent à des postes de responsabilité, avec en général des statuts de mandataires sociaux, on n'en relève que cinq qui peuvent être considérés comme des dirigeants de premier plan, dont quatre dans le secteur bancaire<sup>213</sup>. Pierre de Moüy (promotion 1911), ancien directeur du Mouvement général des fonds (1923) puis directeur général des Douanes (1924), rejoint l'année suivante la Banque Lazard comme directeur, avant de faire carrière à la Société générale comme directeur (1927), directeur général (1932), administrateur et vice-président (1935) puis président (1944-1958<sup>214</sup>). En 1957, il fait entrer son jeune collègue Jean Richard (promotion 1941) comme directeur de la banque entre-temps

<sup>208</sup> Il s'agit comme au Conseil d'État de la filière normale de recrutement en début de carrière par concours spécifique jusqu'en 1946, hors nominations au tour extérieur comme conseiller référendaire ou conseiller maître.

<sup>209</sup> On a vu que Charles Laurent, premier président de la Cour des comptes de 1907 à 1909 avant de présider Thomson-Houston, était à l'origine un inspecteur des Finances.

<sup>210</sup> Paris, La Documentation française, 2007.

<sup>211</sup> Les notices sont dans l'ensemble mieux informées que celles du *Dictionnaire biographique des membres du Conseil d'État*. L'activité ultérieure de quelques magistrats des promotions anciennes après une démission précoce n'est parfois pas précisée. Des recherches complémentaires ont alors été menées dans les annuaires de sociétés pour repérer d'éventuelles fonctions dirigeantes.

<sup>212</sup> Dans son étude sur la Cour des comptes, Paulette RONGÈRE confirme cette tendance en parlant de « phénomène rare » : ainsi, entre 1900 et 1961, neuf magistrats auraient quitté la Cour alors qu'ils étaient auditeurs, après être demeurés de trois à dix ans membres de la juridiction ; au grade supérieur, celui de conseiller référendaire, ils seraient toutefois 29 pour la même période, sans compter ceux partis après 60 ans. L'auteur ne précise toutefois pas la nature des fonctions exercées dans le secteur privé ; *La Cour des comptes*, thèse de 3<sup>e</sup> cycle d'études politiques, Fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1963, p. 116.

<sup>213</sup> Là encore, le critère reste relativement arbitraire. D'autres ont exercé des responsabilités importantes, comme François Paul-Dubois (promotion 1892) comme sous-directeur de la Compagnie du PO, Pierre Paul-Dauphin (1910) comme PDG de holdings financiers du groupe Union d'électricité (Mercier), Jean Morin (1941) comme PDG de Régie-Presse, Pierre Meilhan (1941) comme directeur des services juridiques (1945) puis directeur financier (1960) de la Régie nationale des usines Renault, Michel de Boissieu (1943) comme secrétaire général de Pennaroya, puis notamment vice-PDG de la Compagnie du Nord, Raoul Ergmann (1945) ou Jean Hamelin (1946) dans les médias (directeur financier auprès du groupe Publicis Régie Presse, puis adjoint à l'administrateur délégué de RTL, administrateur général de Paris-Match, membre du directoire du Figaro pour le premier, sous-directeur du Progrès de Lyon puis PDG du Figaro pour le second).

<sup>214</sup> Nommé à titre provisoire à la Libération à la suite de l'éviction du PDG H. Ardant, il est confirmé après la nationalisation. Source : notice biographique sur le site de la Société générale, [www.socgen.com](http://www.socgen.com), rubrique Le Groupe / Notre histoire / Les dirigeants. La notice du dictionnaire de la Cour des comptes est incomplète sur ses fonctions en entreprise.

nationalisée ; celui-ci en devient ensuite directeur général adjoint (1968), puis vice-président (1974-1977), mais il est barré par les inspecteurs pour accéder à la direction générale. En 1942, Jacques Berthoud (promotion 1932) a quitté à 35 ans son poste d'adjoint de Maurice Couve de Murville à la direction des Finances extérieures du ministère des Finances pour entrer au CCF – terre longtemps vierge pour l'Inspection – dont il est directeur général de 1958 à 1972. Enfin, Charles Frappart (promotion 1944) est directeur de la Banque Vernes (1966) puis PDG de la Société centrale de banque (ex-Crédit foncier d'Algérie et de Tunisie). Par ailleurs, Pierre Vallé (promotion 1942), ancien collaborateur de Robert Lacoste au ministère de la Production industrielle, rejoint EDF dès sa création en 1946 comme directeur adjoint des services financiers ; il en devient directeur général adjoint en 1959. Il faut signaler par ailleurs, comme pour le Conseil d'État, une vocation particulière des membres de la Cour des comptes pour les fonctions de permanents dans les grandes organisations patronales. En 1920, Robert Angliviel de la Beaumelle (promotion 1911) démissionne à 35 ans pour occuper pendant plus de 30 ans les fonctions de directeur du Syndicat général des industriels du coton<sup>215</sup>. En 1926, Antoine Daudet (promotion 1923) démissionne dès l'âge de 28 ans pour devenir directeur de l'Association nationale d'expansion économique, avant de faire carrière dans les assurances. En 1929, Henri Davezac (promotion 1924) démissionne à 31 ans pour faire toute sa carrière au Syndicat général de la construction électrique, comme vice-président délégué puis président<sup>216</sup>. Enfin, en 1964, René Terrel, ancien directeur du cabinet du ministre du Commerce et de l'Industrie André Morice, rejoint en 1964 la Chambre syndicale de la sidérurgie comme délégué général. L'appellation de « fonctionnaire patronal » prend ici tout son sens...

---

<sup>215</sup> Il est à ce titre le prédécesseur de l'inspecteur des Finances P. de Calan.

<sup>216</sup> Ce proche collaborateur d'Auguste Detœuf est l'un des cofondateurs du CNPF ; Henri WEBER, *Le Parti des patrons. Le CNPF 1946-1986*, Paris, Seuil, 1986, p. 64.

Tableau V-27 : Membres de la Cour des comptes en entreprise (promotions d'auditeurs 1872-1946)

Promotions <sup>217</sup>	Effectif total	Passages en entreprise	dont grand dirigeant	dont entreprise publique seulement
1872-1879	19	0	0	0
1880-1889	13	0	0	0
1890-1899	22	2	0	0
1900-1909	25	2	0	0
1910-1914 <sup>218</sup>	21	3	1	0
1920-1929	39	3	0	0
1930-1939	32	1	1	0
1940-1946	37	10	3	3
Total	208	20	5	2

Comme pour le Conseil d'État, il est difficile de parler de filière organisée ; en dehors de la Société générale, les pantoufles de magistrats de la Cour des comptes restent des initiatives isolées qui connaissent cependant une réussite non négligeable, accentuée pour les générations suivantes sorties de l'ENA, avec Jacques Calvet (PDG BNP et Peugeot SA), Jérôme Monod (PDG de la Lyonnaise des Eaux) ou Alain Chevalier (PDG de Moët-Hennessy).

Le chapitre précédent avait montré qu'une majorité des dirigeants non-héritiers du capital étaient issus de quelques grandes écoles, Polytechnique en tête, qui, à l'époque des générations concernées, formaient quelques centaines d'élèves (tous masculins) par an, opérant ainsi en amont des entreprises un tri déjà considérable au sein d'une classe d'âge. Le phénomène est donc accentué par la prépondérance de certains corps d'État au moins dans l'industrie lourde pour le corps des Mines, dans les chemins de fer, l'électricité et le BTP pour le corps des Ponts, dans la construction navale et plus largement mécanique pour le Génie maritime et dans les banques pour l'inspection des Finances. Ces corps ont un recrutement très restreint, qui au sein d'une classe d'âge opère une sélection scolaire extraordinairement forte (5 par an en moyenne pour les Mines et l'inspection, 10 pour le Génie maritime et 19 pour les Ponts), aux résultats de laquelle de nombreuses grandes entreprises se soumettent largement dans le recrutement de leurs élites. Même si tous les membres de ces corps ne

<sup>217</sup> En l'absence de décompte précis, les effectifs indiqués sont déterminés à partir des notices relevées dans le dictionnaire. Les effectifs réels sont peut-être, du fait de quelques oublis possibles, légèrement supérieurs.

<sup>218</sup> Pas de concours après 1914 jusqu'en 1920.

pantouflent pas, ils le font, au moins pour les Mines et l'inspection, dans des proportions importantes (plus de la moitié d'entre eux). Et une grande partie le fait avec un succès remarquable, qui l'amène par des voies très protégées très souvent à la direction générale de grandes entreprises. À ce stade, cette filière n'est pas accidentelle ou personnelle ; elle est nécessairement plus organisée que subie par des corps qui se désolent moins de voir leurs membres les abandonner qu'ils ne se réjouissent de voir leur influence essaimer dans l'économie.

### **Épilogue : une amorce de reflux des grands corps ?**

Une étude sur les dirigeants des entreprises du CAC 40 en 2007 montre en apparence l'importance préservée des grands corps dans le recrutement des élites économiques. Parmi les 60 membres de comités exécutifs polytechniciens non-énarques par ailleurs, ils sont près de la moitié à sortir de deux grands corps, toujours dans le même ordre, les Mines (15, plus deux non-polytechniciens<sup>219</sup>) et les Ponts et Chaussées (12), le premier ayant pourtant des effectifs toujours nettement inférieurs. Le Génie maritime a disparu sous cette forme<sup>220</sup> et ce sont les nouveaux corps des Télécom et de l'École nationale de la statistique et de l'administration économique (ENSAE) qui suivent à distance, avec 4 dirigeants chacun<sup>221</sup>. La cohorte des polytechniciens démissionnaires (17, plus deux élèves étrangers) est toutefois la plus importante. Ceux-ci sont il est vrai mieux armés scolairement aujourd'hui : la plupart ont fait des formations complémentaires, comme ingénieurs civils des mines (4), des ponts (2), du génie maritime (1), etc., mais aussi dans le domaine commercial (INSEAD, Institut français de gestion, Harvard Business School). Il faut d'ailleurs signaler un certain déclin du corps des Mines : d'après une étude semblable en 2004, il rassemblait 20 dirigeants (dont 17 polytechniciens), dont 4 PDG<sup>222</sup> du CAC 40, alors qu'il n'en compte plus qu'un en 2007 dans ses rangs. Il se trouve tout de même 28 entreprises du CAC 40 à n'avoir aucun mineur dans son équipe dirigeante, seules Total, Saint-Gobain et Arcelor-Mittal en ayant deux et, de manière surprenante, c'est une banque (BNP-Paribas) qui en a le plus (3). Le corps a souffert

---

<sup>219</sup> Le corps des Mines a depuis les années 1970 un recrutement complémentaire à celui des meilleurs élèves de Polytechnique parmi les élèves de l'École normale supérieure (un par an) et les élèves civils de l'École nationale supérieure des mines (un autre par an).

<sup>220</sup> Le corps a été regroupé avec ceux de l'Artillerie navale, du Service hydrographique et des Poudres au sein de celui des ingénieurs des Techniques avancées, non représenté ici, à la suite du regroupement des écoles d'application en 1970 au sein de l'École nationale supérieure des techniques avancées (ENSTA).

<sup>221</sup> De manière marginale, on trouve ensuite deux polytechniciens sortis dans le corps de l'Armement, un dans ceux de l'Aéronautique, du Contrôle des assurances, du Génie rural, des Eaux et des Forêts et des Statistiques.

<sup>222</sup> Ou assimilé, directeur général en cas de présidence distincte, président du directoire ou principal gérant pour les SCA.

du resserrement de ses bastions traditionnels : il n'est plus implanté que marginalement (avec un seul membre au sein d'un très internationalisé « Management Committee » de 24 personnes) à Arcelor-Mittal qui rassemble, sous contrôle étranger aujourd'hui, ce qui reste de la sidérurgie française ; Pechiney-Ugine-Kuhlmann redevenu Pechiney a disparu, etc. Ses nouvelles implantations dans l'industrie automobile (Peugeot, Renault), agroalimentaire (Pernod-Ricard) ou dans les banques (BNP-Paribas, Société générale) n'assurent qu'une compensation partielle. Après les retraits récents de Bertrand Collomb (Lafarge), Jean-Louis Beffa (Saint-Gobain), Thierry Desmarets (Total) et Jean-Martin Folz (Peugeot), le corps a perdu, malgré la réussite économique des sortants, les « courses présidentielles<sup>223</sup> » pour leur succession. Ses représentants actuels aux comités exécutifs de Lafarge, Saint-Gobain ou Total sont aujourd'hui trop âgés pour prétendre, sauf accident, accéder au poste de « numéro un ». Ils ne sont que quatre mineurs membres de comités exécutifs de moins de 50 ans à pouvoir encore espérer y parvenir à l'avenir, dont deux se trouvent sur le terrain *a priori* peu favorable d'une banque (BNP-Paribas). Le corps des Ponts s'en sort en revanche plutôt mieux avec 12 membres de comités exécutifs, dont un « numéro un » (Xavier Huillard, directeur général de Vinci), contre seulement 6 en 2004. Ils restent plus concentrés dans les spécialités traditionnelles du corps, à EDF (1), GDF (1), dans le BTP (Vinci, 2 ; Bouygues, 1), les services aux collectivités (Veolia, 2 ; la banque Dexia, ex-Crédit local de France, 2).

Chez les 45 énarques membres de comités exécutifs du CAC 40, ils sont plus de la moitié (26) à sortir des trois grands corps traditionnels, dont 4 PDG. C'est encore l'inspection des Finances qui se taille la part du lion, avec 17 dirigeants dont les 4 mêmes PDG. Mais ses membres ne sont présents que dans les comités exécutifs de 11 entreprises, avec toujours une forte concentration dans le secteur financier : ils sont 4 au Crédit agricole<sup>224</sup>, 3 à BNP-Paribas (dont le directeur général Baudouin Prot), 2 à la Société générale (dont le PDG Daniel Bouton), un chez Dexia et un chez Axa (dont le directeur général Henri de Castries). Si on les retrouve aussi dans l'industrie (Saint-Gobain, Danone) ou les services (Cap Gemini, Vivendi), c'est plutôt dans des fonctions de directeurs financiers. Il n'y a que chez Saint-Gobain, avec la succession récente du mineur Jean-Louis Beffa par Pierre-André de Chalendar comme directeur général, qu'un inspecteur occupe le poste de « numéro un ». Ce corps apparaît également un peu en repli par rapport aux années 1990, à l'époque des Louis Schweitzer (Renault), Jean-Marie Messier (Vivendi), Michel Bon (Crédit agricole, Carrefour puis France

---

<sup>223</sup> Expression empruntée à M. Bauer et B. Bertin-Mourot.

<sup>224</sup> Un cinquième ayant été recruté comme inspecteur au tour extérieur.

Telecom), Philippe Jaffré (Elf Aquitaine) ou Jean-Marc Espalioux (Accor) : les quatre derniers ont il est vrai connu des échecs plus ou moins retentissants qui ont affecté l'image de vivier de grands managers tous terrains que le corps avait cherché à se donner. Le phénomène n'est pas nécessairement conjoncturel : on ne voit pas pour l'instant au moins dans les comités exécutifs de relève possible, les plus jeunes inspecteurs se concentrant plutôt comme leurs aînés dans les banques<sup>225</sup>.

Les autres grands corps issus de l'ENA occupent des positions plus modestes, mais dans un ordre différent, avec 5 dirigeants issus de la Cour des comptes et 4 seulement du Conseil d'État. Il faut tout de même souligner le poids non négligeable des autres énarques (19, dont 4 PDG), administrateurs civils pour la plupart. Il commence même à s'en trouver qui n'ont pas fait du tout carrière dans l'administration ; c'est le cas du nouveau PDG de Lafarge, Bruno Lafont (promotion 1982), qui a rejoint l'entreprise à 27 ans, dès sa sortie de l'École, comme auditeur à la direction financière. Même s'il disposait, avec de surcroît un diplôme antérieur de HEC, de solides atouts qui n'en faisaient probablement pas un débutant anonyme, il a dû gravir plusieurs échelons avant d'arriver au comité exécutif en 1994. Ajouté au déclin global des énarques précédemment constaté (cf. chapitre IV), le relatif repli du corps des Mines et de l'inspection des Finances pourrait, le retrait de l'État actionnaire et l'internationalisation des entreprises aidant, ne pas être seulement provisoire.

Il reste à comprendre les raisons de ce succès durable, qui résiste à toutes les conjonctures, même s'il connaît des évolutions dans le temps de son ampleur et de ses destinations, des membres des grands corps de l'État dans l'accès à la direction des grandes entreprises françaises : si tous bien sûr n'y parviennent pas et si des échecs restent possibles, le taux de réussite est exceptionnellement élevé pour des groupes professionnels sélectionnés aussi jeunes. Comme on l'a vu pour le corps des Mines, il est difficile de trouver une explication unique. L'entrée dans ce corps se joue à trop peu de choses à la sortie de Polytechnique, avec une part de chance selon la taille des promotions annuelles, pour qu'il puisse reposer soit sur des ressources sociales (cf. chapitre suivant), soit sur des talents initiaux, mesurés selon des critères largement scolaires, spécifiques. La même chose vaut pour les inspecteurs des Finances à la sortie de l'ENA après la suppression du concours

---

<sup>225</sup> En particulier au Crédit agricole pour les trois benjamins des promotions 1989, 1990 et 1995 de l'ENA ; il sera intéressant de voir si la « banque verte » confirme à leur égard sa « résistance » à l'emprise bancaire de l'inspection pour sa direction générale, après l'exception pas très bien vécue de Michel Bon nommé par l'État dans les années 1980.



particulier<sup>226</sup>. La formation suivie ensuite dans les écoles d'application par les ingénieurs d'État ne se distingue pas nettement de celle des ingénieurs civils dans les mêmes écoles. Il n'apparaît pas non plus évident que les activités des membres des grands corps au service de l'État, dans les circonscriptions territoriales ou dans les missions d'inspection, leur apportent des ressources si pertinentes dans l'exercice de leurs fonctions ultérieures en entreprise. Ce n'est que depuis quelques décennies que les expériences en administration centrale, en particulier dans les cabinets ministériels, fortes pourvoyeuses en capital relationnel, sont devenues plus fréquentes chez ceux qui pantouflent. Les tendances mimétiques des aînés déjà en poste, conseillés par des parrains influents, peuvent expliquer la récurrence des recrutements dans certaines entreprises, mais pas la conquête de territoires nouveaux. L'interventionnisme longtemps croissant de l'État, l'importance des débouchés commerciaux publics ou parapublics, au moins dans l'industrie des biens d'équipement, des subventions étatiques ou de la réglementation financière pour les grandes entreprises françaises peuvent expliquer le développement du phénomène au cours du XX<sup>e</sup> siècle, pas sa survivance actuelle, même s'il pourrait ne s'agir que d'une « queue de comète » qui devra être confirmée pour les générations futures. Le corps des Mines en particulier a aussi fait preuve d'une remarquable capacité d'adaptation en investissant successivement de nouvelles politiques publiques (le pétrole dans les années 1940, l'uranium dans les années 1960-1970, l'environnement aujourd'hui, etc.), mais cela ne suffit pas à comprendre pourquoi des entreprises privées ont volontairement fait appel à ses services dans d'autres branches. Au-delà de ces facteurs qui jouent tous un rôle important, même si aucun n'est à lui seul déterminant, une explication plus profonde doit se trouver dans la culture française. Comme on l'a déjà signalé (cf. chapitre IV), sélectionner des élites au sein d'un groupe professionnel est un exercice douloureux, qui risque de générer des frustrations et des contestations. Or, la prégnance du modèle méritocratique, largement construit selon des critères définis par et pour l'État, est telle que les acteurs concernés par ces choix, les administrateurs influents des sociétés en l'occurrence, tendent naturellement à privilégier ceux qui apparaissent les plus légitimes au regard de ces critères : les produits d'une sélection scolaire la plus étroite qui soit. Des critères importants dans d'autres pays – l'ascension par le rang, l'expérience professionnelle dans la branche, l'initiation à la recherche, etc. – apparaissent en France secondaires. Les grands corps de l'État sont d'abord un vivier pratique, restreint, socialement conforme, disponible, etc. Si

---

<sup>226</sup> Même si l'importance plus grande dans le classement de sortie des notes de stages professionnels, qui mesurent aussi l'aptitude à s'intégrer dans les milieux dirigeants, peut mieux expliquer la pertinence ultérieure de certains choix.

leurs membres ne font pas nécessairement les « meilleurs » patrons dans l'absolu, ils disposent de suffisamment de ressources pour répondre aux attentes placées en eux. Quelques-uns connaissent des réussites exceptionnelles, quelques autres échouent lamentablement, mais le plus grand nombre remplit correctement sa fonction dans ces univers largement bureaucratisés qu'étaient devenues les grandes entreprises, au moins jusqu'aux bouleversements récents imposés par l'internationalisation croissante des capitaux.

Il reste à évaluer, au-delà de ces filières dominantes des grandes écoles et des grands corps, la place qu'il peut rester à la variable sociale dans la sélection des élites dirigeantes.



## Chapitre VI

### Reproduction, reconversions et ascensions sociales chez les managers

Il y a deux manières d'appréhender l'origine sociale des dirigeants qui ne sont pas des héritiers du capital (ou du moins de leur fonction, cf. chapitre II), qu'on peut regrouper pour faire simple dans la catégorie des « managers<sup>1</sup> ». On peut d'abord considérer qu'ils devraient, dans une société égalitaire et méritocratique, avoir des origines qui se répartiraient équitablement dans les différents milieux sociaux de la société de leur époque... et donc être issus majoritairement des milieux populaires, minoritairement des couches moyennes et marginalement des milieux supérieurs. Le résultat est attendu : ce schéma ne correspond pas du tout à la réalité et il est alors très facile, dans un registre de déploration sur les inégalités sociales, de constater les écarts considérables entre l'idéal et la réalité. Une autre approche, moins pessimiste ou négative, consiste à se dire que les entreprises ne sont après tout soumises à aucune contrainte légale, voire même politique ou morale, quant à l'ouverture sociale de leur recrutement : dans la mesure où il s'agit de sociétés privées pour lesquelles il est admis que la propriété, qu'elle soit concentrée ou dispersée, se transmette par héritage, l'héritage des fonctions de mandataires de ces actionnaires pourrait aussi être la norme. Or, nous avons constaté que l'héritage *stricto sensu*, s'il restait un facteur important dans la dévolution de fonctions dirigeantes même dans de grandes entreprises aux origines souvent anciennes et à forte intensité capitaliste, n'expliquait pas la majorité des recrutements (seulement 62 sur 194, en comptant les héritages indirects par des entreprises tierces, cf. chapitre III). L'héritage pourrait toutefois ne jouer qu'un rôle indirect : les autres dirigeants

---

<sup>1</sup> Le vocable « managers » suggère une qualité de professionnels des affaires que tous les non-héritiers, lorsqu'ils sont à titre annexe présidents de conseil d'administration comme Doumer ou Eugène Étienne (cf. chapitre 3), n'ont pas.

seraient des héritiers au sens élargi de Pierre Bourdieu ou plus récemment de l'économiste Thomas Philippon<sup>2</sup>. Pour ces auteurs, on n'a pas seulement transmission directe des fonctions au sein d'une même famille, ce qui peut s'avérer non fonctionnel au regard des exigences économiques de l'entreprise (absence possible de descendants par le sang ou par alliance en âge, compétents ou intéressés à reprendre la fonction), mais un simple brassage au sein d'une même « classe dominante ». On ne privilégie pas nécessairement les seuls descendants, mais, en tenant mieux compte des disponibilités, des compétences et des intérêts, on se transmet les fonctions au sein d'un même « petit monde » qui habite les mêmes quartiers, envoie ses enfants dans les mêmes établissements scolaires ou fréquente les mêmes cercles mondains. Le brassage s'effectue d'abord dans le champ économique : les dirigeants sont simplement des héritiers de familles déjà implantées dans le monde des affaires à défaut de l'être dans leur entreprise. Mais l'échange peut se faire aussi avec d'autres élites, dans le cadre notamment d'une circulation entre les fonctions étatiques et privées, non plus pour une même personne comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, mais entre deux générations. Le père est par exemple un haut fonctionnaire civil ou militaire, appartenant éventuellement aux grands corps, et le fils n'a effectué qu'une réorientation au sein de la classe dominante, par simple reconversion de capitaux sociaux hérités. C'est en gros le tableau que dressent – au-delà des résultats statistiques sommaires qu'ils fournissent<sup>3</sup> – Pierre Bourdieu et Monique de Saint Martin dans leurs analyses sur le recrutement d'un « patronat français » (les PDG des grandes entreprises en fait) des années 1950 à 1970 très largement issu d'une « classe dominante » à la définition il est vrai extensive. Dans ce cas, l'opposition héritiers-managers n'a effectivement qu'une portée sociale limitée : elle n'est qu'une répartition technique de la dévolution des fonctions dirigeantes au sein de la classe dominante, entre transmission directe aux descendants et délégation à d'autres prétendants d'un même « petit monde ». On associe des compétences nouvelles sans pour autant ouvrir le jeu socialement. Mais, si l'on considère cet héritage élargi comme la norme du recrutement dirigeant, tout ce qui peut s'en éloigner plus ou moins apparaît alors comme une forme d'ouverture sociale. Le bilan pourrait alors être plus nuancé, à condition d'adopter une définition plus restrictive de la « classe dominante ». Il

---

<sup>2</sup> Thomas PHILIPPON, *Le Capitalisme d'héritiers : la crise française du travail*, Paris, Le Seuil, 2007.

<sup>3</sup> On cherche vainement dans leur article un tableau récapitulatif des origines sociales. On doit se contenter (p. 14) de l'indication que 7 patrons sur 216 seraient des fils d'ouvriers et d'employés, presque tous dans des entreprises de second rang, auxquels s'ajouteraient des enfants de petits entrepreneurs indépendants, artisans ou commerçants (7) ou de cadres moyens (9) comme exceptions au recrutement dans la « classe dominante » définie très largement puisqu'elle intègre l'ensemble des catégories supérieures, simples ingénieurs ou enseignants du secondaire compris par exemple ; Pierre BOURDIEU, Monique de SAINT MARTIN, « Le Patronat », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 20/21, 1978, p. 3-82.

convient donc de distinguer les simples reconversions dans les élites, qu'elles soient au sein du monde des affaires ou en provenance d'autres sphères sociales, des autres origines, populaires, moyennes et même supérieures, qui impliquent toutes une part plus ou moins grande d'ascension sociale.

Après avoir souligné les difficultés de mesurer l'origine sociale à partir des sources dont on dispose, nous verrons comment répartir les dirigeants entre différentes catégories selon le degré de reproduction ou d'ascension sociale.

### **Les difficultés d'un traitement statistique et l'interprétation relative des résultats**

Un traitement empirique sur l'origine sociale pose de grandes difficultés pour les populations étudiées. Les effectifs assez faibles, surtout si l'on raisonne par générations pour mesurer les évolutions dans le temps, ne permettent pas de fournir des données statistiques très précises, l'inévitable arbitraire du classement de tel ou tel dirigeant dans une catégorie ou une autre pouvant faire varier sensiblement les pourcentages obtenus. L'indicateur généralement utilisé parce que le plus disponible, la profession du père, n'est pas toujours très satisfaisant. On peut arriver à le connaître à peu près systématiquement pour ceux nés il y a plus de 100 ans, avec l'accès possible à l'acte de naissance, et souvent pour les plus jeunes par la fréquente mention dans la notice du *Who's who* à partir des années 1950. Mais l'indication fournie peut être très vague (« employé », « commerçant », « rentier », etc.). De plus, la profession indiquée à la naissance peut ne pas refléter l'ascension professionnelle ultérieure éventuelle du père. Ce n'est qu'avec d'autres sources que l'acte de naissance, comme le dossier de demande de bourse des polytechniciens ou la notice dans le *Who's who*, qu'on peut avoir une information plus tardive. Enfin, si la position sociale de la mère peut rarement, pour les générations concernées, être appréhendée par l'indication d'une profession (sauf dans les milieux populaires, elle est très souvent mentionnée dans l'acte de naissance comme « sans profession<sup>4</sup>), il ne faut pas oublier que son niveau socio-culturel constitue souvent un élément déterminant dans la formation d'un enfant. Mais on manque généralement d'éléments pour l'appréhender. De manière générale, il serait important, au-delà de la seule profession du père,

---

<sup>4</sup> Parmi les 193 dirigeants étudiés, il ne s'en trouve que 15 pour lesquels on dispose d'une indication sur la profession de la mère, et encore, dans plusieurs cas, elle n'est guère significative (« ménagère », « repasseuse », « propriétaire » ou « négociante » comme le mari). On trouve quelques employées de maison (cuisinière pour la mère de Camille et de Henri Cavallier, repasseuse pour celle de Nicolas Grillet) ou commerçantes (fleuriste pour Pierre Dauchy, directrice de l'école communale pour Pierre Le Bourhis), auxquelles s'ajoutent des professeurs de musique au statut probablement précaire (pour Jean Dupuis et, après la mort de son père avocat, pour Émile Heurteau). L'éventuelle connaissance de la profession de la mère constitue donc un éclairage supplémentaire, mais elle ne peut faire l'objet d'un traitement statistique.

de raisonner sur la position sociale de l'ensemble de la lignée, à partir d'informations sur la profession des grands-pères, ou éventuellement d'oncles par exemple. Mais, à l'exception de familles aristocratiques ou bourgeoises répertoriées dans des généalogies, on ne peut la connaître facilement que lorsque ceux-ci sont mentionnés comme témoins dans l'acte de naissance. La diversité des origines géographiques à l'échelle nationale et le nombre des personnes concernées ne permettent pas de faire les nombreuses recherches qui seraient nécessaires dans de multiples centres d'archives départementales pour avoir des informations plus complètes (actes de naissance et de mariage, déclarations de succession des parents, etc.). Enfin, la comparaison avec d'autres études d'origine sociale sur d'autres populations est souvent difficile dans la mesure où les données amalgamées présentées se réfèrent à des catégories qui ne sont pas construites de la même manière selon les auteurs.

La question de l'origine sociale ne se pose par définition pas pour les héritiers qui ont hérité leur fonction généralement de leur père, ou du moins d'un membre de leur famille<sup>5</sup>. On insiste là sur l'importance qu'il y a, à l'encontre de nombreuses études antérieures comme celles aussi opposées par ailleurs de M. Lévy-Leboyer et de P. Bourdieu et M. de Saint Martin, à dissocier dans les traitements les populations d'héritiers de l'entreprise des autres dirigeants : même s'il ne faut bien sûr pas en faire des catégories étanches, il est tout de même possible de considérer qu'un nombre donné de postes est occupé par des non-héritiers de leur fonction principale, et que la question de l'origine sociale, de même que celle de la formation et la carrière, se pose pour eux de manière spécifique.

Il faut juste faire un sort à part aux héritiers par alliance (13 cas) pour lesquels l'héritage n'intervient qu'à l'occasion du choix du conjoint, la question de leurs origines sociales à la naissance pouvant là se poser. Mais leur marché matrimonial apparaît très étroit... Le cas le plus net est celui du comte Emmanuel de Mitry, gendre de François de Wendel, qui appartenait déjà à la dynastie de Wendel par sa mère née de Gargan et épouse une cousine au troisième degré, son père étant polytechnicien et capitaine de régiment d'artillerie. Fernand de Saintignon (Aciéries de Longwy), qui épouse la petite-fille du fondateur de Longwy et de la Sauvage, dispose aussi d'un titre nobiliaire (comte). Le baron Georges Brincard, fils d'un maître des requêtes au Conseil d'État suspendu en 1870<sup>6</sup>,

---

<sup>5</sup> Le grand-père maternel dans le cas d'Édouard Michelin et de Pierre Masquelier, les pères n'ayant pas joué un rôle gérant dans l'entreprise ; le cousin germain de leur père Eugène, lui-même dirigeant des activités traditionnelles de Peugeot, dans le cas de Pierre, Robert et Jules Peugeot ; le frère aîné dans le cas de Henri Cavallier (Pont-à-Mousson).

<sup>6</sup> Notice in Roland DRAGO, Jean IMBERT, François MONNIER, Jean TULARD (dir.), *Dictionnaire biographique des membres du Conseil d'État, 1799-2002*, Paris, Fayard, 2004, p. 170.

descendant en ligne paternelle d'un militaire anobli pour ses états de service sous le Premier Empire<sup>7</sup>, épouse une fille du fondateur du Crédit lyonnais Henri Germain. Deux autres gendres Pavin de Lafarge appartenaient au moins à une noblesse plus (Jean Waubert de Genlis) ou moins (René Peschart d'Ambly) d'apparence<sup>8</sup>, avec des pères officiers, lieutenant de chasseurs à Saumur à la naissance pour le premier – le grand-père étant notaire<sup>9</sup> –, polytechnicien et chef d'escadron d'artillerie pour le second – le grand-père également polytechnicien étant, lui, membre du corps des Mines, avec le grade d'inspecteur général à la fin de sa carrière.

Le père de Marcel Paul, gendre de Camille Cavallier, était lui-même très lié comme notaire à Nancy à l'entreprise Pont-à-Mousson : c'est lui qui aurait enregistré les statuts des sociétés et il est devenu un actionnaire important (5,6 % en 1901<sup>10</sup>, quelques années avant le mariage). D'autres alliances à forte endogamie sociale sont celles dans le Nord d'Édouard Agache, fils du fondateur de la dynastie textile de Lille (filatures de lin et tissage de toiles)<sup>11</sup>, qui épouse une fille du chimiste Frédéric Kuhlmann, ou du médecin Théodore Barrois, héritier d'une autre dynastie du coton et fils d'un filateur de Fives, membre de la chambre de commerce et adjoint au maire de Lille<sup>12</sup>, qui épouse une petite-fille du même, le beau-père étant banquier. Émile Dollfus (Alsacienne), fils d'un grand industriel de Mulhouse (héritier de l'entreprise textile Dollfus, Mieg & C<sup>ie</sup> fondée par son grand-père, dirigeant de sa propre filature Dollfus & Mantz, inamovible président de la Société industrielle de Mulhouse de

<sup>7</sup> L'arrière-grand-père Antoine Brincard, qui avait débuté son service en 1792 comme sous-lieutenant, est devenu, après avoir mené l'ensemble des campagnes napoléoniennes, colonel des hussards en 1813, colonel des chasseurs des Alpes en 1815, puis des chasseurs de la Vendée en 1817. Il a été nommé baron héréditaire en 1818 et promu maréchal de camp en 1821 ; notice *Dictionnaire de biographie française*, vol. VII, p. 323. Voir également Jean RIVOIRE, *Le Crédit lyonnais. Histoire d'une banque*, Paris, Le Cherche Midi, 1989, p. 78 sur la famille, qui se trompe toutefois en attribuant à Georges Brincard la paternité de son oncle Louis Ernest, député conservateur de Seine-et-Oise.

<sup>8</sup> Il n'entre pas dans mon propos de faire le tri entre « vrai » et « fausse noblesse » comme le fait un scrupuleux « gardien du temple » nobiliaire comme Pierre-Marie DIOUDONNAT dans ses nombreuses publications telles que l'*Encyclopédie de la fausse noblesse et de la noblesse d'apparence*, régulièrement rééditée. Il signale ainsi que les Waubert de Genlis seraient une famille de l'ancienne bourgeoisie picarde, « branche demeurée non noble de la famille de Waubert », et que « certains de ses représentants, possédant des privilèges de noblesse personnelle, portèrent néanmoins les qualifications nobiliaires » ; Paris, Sedopols, 1994, p. 665. En revanche, la famille lorraine Peschart d'Ambly aurait été anoblie en 1605, une branche héritant même d'un titre de baron en 1735 ; Dominique de la BARRE de RAILLICOURT, *Les Titres authentiques de la noblesse en France. Dictionnaire raisonné*, Paris, Perrin, 2004, p. 239. Noblesse ou pas, ce qui importe ici est que l'origine sociale relève dans un cas comme dans l'autre des milieux supérieurs.

<sup>9</sup> D'après l'acte de naissance dont il est témoin.

<sup>10</sup> Avec 164 titres sur 2 925 ; Alain BAUDANT, « Propriété, direction et idéologie de l'entreprise Pont-à-Mousson 1919-1939 », in François CARON (dir.), *Entreprises et entrepreneurs XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, Presses de l'université Paris-Sorbonne (Paris IV), 1983, p. 271.

<sup>11</sup> Sur Donat Agache (1804-1857), voir Frédéric BARBIER, *Le Patronat du Nord sous le Second Empire : une approche prosopographique*, Genève, Droz, 1989, p. 75-78. D. Agache exploite aussi une fabrique de sucre de betterave à Anappes.

<sup>12</sup> Sur la dynastie des Barrois, voir *ibid.*, p. 83-85.



1864 à 1911 et à la tête du Syndicat des industries cotonnières de l'Est à partir de 1869) est également classé comme héritier pour avoir épousé la nièce de l'un de ses prédécesseurs à la présidence, Camille de Lacroix, elle-même fille d'un assureur de Mulhouse<sup>13</sup>. Richard Baumgartner, fils d'un grand chirurgien parisien issu d'une famille industrielle (cf. *infra*), était déjà ingénieur depuis deux ans de la filiale Nord-Lumière lorsqu'il a épousé la fille du patron du groupe, Ernest Mercier en 1935, comme l'avait fait cinq ans plus tôt son frère aîné Wilfrid avec la sœur.

Plus surprenante est l'alliance en 1921 d'une fille d'Édouard Michelin avec le fils d'un astronome de renom à l'Observatoire de Paris, auteur d'un atlas photographique de la lune, Pierre Puiseux, petit-fils du mathématicien et astronome également Victor Puiseux, tous deux membres de l'Académie des sciences<sup>14</sup> : le gendre aurait comme ses ascendants – son grand-père a laissé son nom à une pointe dans le massif du mont Pelvoux – une passion pour la montagne qui serait à l'origine de sa rencontre avec la famille Michelin<sup>15</sup>. Enfin, Frédéric-Georges Herr (Peugeot) et Émile Heurteau (Marine) sont plus banalement des enfants de la bourgeoisie moyenne de province – un père médecin dans le Haut-Rhin pour le premier, un avocat d'Orléans pour le second – qui doivent surtout leurs alliances avec respectivement une fille Peugeot et Solacroup (Paris-Orléans) à leur statut de polytechniciens, artilleur pour le premier et mineur pour le second.

De manière plus anecdotique, la veuve Schneider qui succède en 1960 à son défunt mari à la gérance était bien issue d'un mariage « hors norme » dans ce milieu en tant qu'ancienne actrice de cinéma, vedette du cinéma muet (Lilian Constantini<sup>16</sup>) – Charles l'avait rencontrée alors que, chassé par son père de l'entreprise familiale, il dirigeait la Gaumont –, mais elle n'est pas issue d'un milieu populaire : son père serait un ingénieur russe réfugié en France, son grand-père maternel n'étant autre que Jules Guesde...

Qu'en est-il des non-héritiers ? De quels milieux sont-ils issus ? La diversité est-elle plus grande que chez les gendres ? l'entreprise est-elle socialement plus ouverte que les familles patronales ? Quel chemin ont-ils parcouru pour arriver au sommet de la hiérarchie patronale ? Parmi l'ensemble des dirigeants non-héritiers de nationalité française (128 personnes)<sup>17</sup>, la profession du père est connue dans presque tous les cas (126)<sup>18</sup>. En plus d'une

---

<sup>13</sup> Michel HAU, Nicolas STOSKOPF, *Les Dynasties alsaciennes*, Paris, Perrin, 2005.

<sup>14</sup> Sur Pierre et Victor Puiseux, voir leurs notices référencées sur Wikipedia.

<sup>15</sup> Alain JEMAIN, *Michelin. Un siècle de secrets*, Paris, Calmann-Lévy, 1982, p. 102-103.

<sup>16</sup> De son vrai Liliane Chapiro-Volpert.

<sup>17</sup> Pour les dirigeants de nationalité étrangère, nés et formés à l'étranger (1 en Belgique et 3 en Suisse), la profession du père n'est pas connue, faute d'avoir pu accéder à l'acte de naissance. En revanche, Pierre Azaria

répartition classique avec catégories sociales habituelles – milieux populaires (ouvriers, employés subalternes, paysans sans propriété importante, artisans, boutiquiers, etc.), classes moyennes (employés de bureau, instituteurs, commerçants, petits entrepreneurs, etc.) et classes supérieures –, une répartition plus fine a donc été établie au sein de ces dernières, dont le poids serait sinon écrasant, pour distinguer ceux dont le parcours représente une certaine ascension sociale de ceux qui ne font guère plus que reproduire le statut paternel (père appartenant déjà aux élites des affaires comme dirigeant manager ou propriétaire d'une entreprise importante) ou reconvertir son statut élevé dans un autre domaine (père appartenant à d'autres élites administratives, militaires, politiques, libérales, artistiques, etc., disposant d'une certaine notoriété dans son milieu). Entre la catégorie « simplement supérieure » et la catégorie « reconversion », le clivage peut traverser des professions identiques : au fils d'un grand professeur de médecine s'oppose celui d'un médecin de ville ou de campagne, à celui d'un avocat parisien d'origine aristocratique celui d'un avocat de province, à celui d'un polytechnicien celui d'un ingénieur des Arts et Métiers, à celui d'un général celui d'un capitaine, etc. La répartition entre les catégories présente nécessairement, en raison de l'imprécision des données recueillies, un certain caractère arbitraire.

Tableau VI-1 : Origine sociale des dirigeants non-héritiers du capital selon leurs générations

Catégorie d'origine	Avant 1881	1881-1900	Après 1900	Total <sup>19</sup>
Reproduction	7 (12 %)	7 (16 %)	4 (17 %)	18 (14 %)
Reconversion	8 (13 %)	13 (30 %)	4 (17 %)	25 (20 %)
Supérieure	15 (25 %)	10 (24 %)	7 (30 %)	32 (26 %)
Moyenne	18 (30 %)	11 (26 %)	8 (36 %)	37 (29 %)
Populaire	12 (20 %)	2 (4 %)	0 (0 %)	14 (11 %)
Total	60 (100 %)	43 (100 %)	23 (100 %)	126 (100 %)

(CGE), né en Égypte mais formé en France et naturalisé français en 1894, a été intégré dans l'étude, de même que Jules Canard (Nord-Est), de nationalité belge, mais né et formé en France.

<sup>18</sup> L'information n'a pu être obtenue dans deux cas. Pour Eugène-Henri Boyer (Rhône Poulenc), qui serait né à Paris le 15 août 1862 sans indication de l'arrondissement, l'acte de naissance n'a pas pu être retrouvé dans les microfilms des archives de Paris. Georges Vésier (CFM) est, lui, né à Paris en 1858 de père inconnu, aucune profession n'étant indiquée pour la mère dans l'acte de naissance reconstitué conservé sous forme de microfilm aux archives de Paris.

<sup>19</sup> Trois cas de réponses inconnues, pour des dirigeants tous nés avant 1881.

Les résultats peuvent être lus de deux manières. D'un côté, la part de ceux qui relèvent d'une reproduction ou reconversion à l'intérieur des élites, c'est-à-dire qui sont issus d'une fraction très étroite de la population (de l'ordre de 1 %) est importante, avec plus d'un tiers des managers (43 sur 126). À l'inverse, ceux issus des milieux populaires (soit, pour les générations concernées, au moins 90 % de la population) représentent moins d'un manager sur huit (14). Mais, d'un autre côté, la grande entreprise reste, d'une part, un univers d'ascensions sociales possibles, d'une ampleur qui peut dans un nombre non négligeable de cas être très grande, des milieux populaires ou moyens jusqu'au sommet de la hiérarchie sociale. D'autre part, à l'intérieur des élites, il existe un fort brassage, avec de nombreuses reconversions en provenance de champs étrangers au monde des affaires.

Une étude plus précise des différents groupes d'origine mérite d'être menée, en tenant compte de l'évolution selon les générations.

### **La reproduction au sein du monde des affaires en complément de l'héritage d'entreprise**

La reproduction au sein du monde des affaires, hors des héritages directs, n'est pas très fréquente, avec 18 cas relevés. L'héritage dans le monde des affaires se fait surtout par transmission dans l'une des entreprises dirigées, observée dans les chapitres précédents. La frontière entre les deux n'est d'ailleurs pas toujours très nette : Pierre Schweisguth (1885-1940), administrateur délégué de l'Alsacienne, ne peut certes pas être considéré comme un héritier direct : son père était un ancien manufacturier, administrateur de sociétés d'assurances, mais il appartenait aussi à une grande famille alsacienne alliée à plusieurs dirigeants de l'entreprise comme Camille de Lacroix ou Émile Dollfus<sup>20</sup>. De même, Isaac Koechlin, fils d'un industriel tisseur d'Audincourt (Doubs), près de Montbéliard, n'est pas un héritier *stricto sensu* des Automobiles Peugeot, mais ces deux familles protestantes de l'Est sont associées de longue date. Il y a eu plusieurs alliances matrimoniales, dont celle d'Eugène Peugeot, le père des trois frères qui reprennent l'entreprise à leur oncle Armand, avec une Koechlin d'une autre branche (Marie-Hélène). Plusieurs Koechlin sont actionnaires minoritaires dès l'origine<sup>21</sup>, d'autres font des carrières de cadres chez Peugeot<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> Sa sœur, Marie, avait épousé Victor de Lacroix, frère de Camille, président du conseil de surveillance puis d'administration de l'Alsacienne de 1919 à 1924 ; leur fille, Élisabeth de Lacroix, a épousé Émile Dollfus, président de 1932 à 1940.

<sup>21</sup> Notamment Édouard père et fils et Gustave en 1900 et Rodolphe en 1911 ; AS Peugeot, TC Paris, 25 mai 1900, n° 537, archives départementales de Paris (ADP), D31U3/894 et 24 juillet 1911, n° 1208, D31U3/1349.

<sup>22</sup> HAU, STOSKOPF, *op. cit.*, p. 275-277.

Ces « reproductions » n'excluent pas une certaine ascension professionnelle : les dirigeants étudiés ont des positions plutôt plus élevées que leur père. Celui-ci pouvait n'avoir une activité économique d'importance locale ou régionale. Le père de Théodore Laurent (1863-1953), patron de Marine, était banquier et négociant en gros de cognac à Saint-Jean-d'Angély (Charente-Maritime). René-Paul Duchemin (Kuhlmann) était issu de la bourgeoisie d'affaires rouennaise : son père était un filateur marié à Henriette Powell, une famille de constructeurs de machines à vapeur d'origine anglaise<sup>23</sup>. Le père de Léon Daum (1887-1966), directeur général de Marine, était gérant à Nancy des cristalleries éponymes fondées par le grand-père, ancien notaire. L'entreprise est très célèbre, mais n'a pas une importance économique comparable à celle d'un grand groupe sidérurgique<sup>24</sup>. Auguste Daum était un notable local (1853-1909), président du tribunal de commerce de la ville ; son fils Léon était, même s'il est resté le second de l'inamovible Théodore Laurent, une figure importante du patronat national, devenu en 1952 le représentant français à la Communauté européenne du charbon et de l'acier (CECA).

D'autres pères ont détenu des positions de responsabilité dans des grandes entreprises sans appartenir comme leur fils au premier cercle des grands patrons. Le père d'Eugène Roy (1884-1949), directeur général des Aciéries de Longwy, n'était « que » chef de service chez Marine, étant par ailleurs issu d'une famille qui avait exploité des forges en Bourgogne dès le XVIII<sup>e</sup> siècle et avait dû les abandonner après les traités de commerce de 1860<sup>25</sup>. Celui de Jacques Level (1869-1939), administrateur délégué d'AFC, était à la naissance de son fils, à l'âge de 38 ans, « chef du contentieux aux chemins de fer de Lyon », une fonction importante sans être apparemment dirigeante dans la grande Compagnie des chemins de fer du PLM. Celui de Régis Payan (1906-1963), directeur général de Rhône-Poulenc, avait, en tant qu'ancien capitaine d'artillerie de marine, fait carrière dans le groupe Thomson, et notamment dans la filiale Société financière électrique. C'est d'ailleurs chez Thomson que son fils commence, à son départ de l'administration des Poudres, sa carrière en entreprise comme

---

<sup>23</sup> Renseignements transmis par Serge Chassagne. L'acte de naissance de René-Paul indique comme profession pour son père âgé de 45 ans à sa naissance « négociant ». L'un des témoins, probablement son oncle paternel, Paul Émile Duchemin, 47 ans, est entrepreneur de transport par eau et adjoint au maire de Rouen. Sur les Powell, voir S. CHASSAGNE, « Les constructeurs mécaniciens à Rouen au XIX<sup>e</sup> siècle », in Denis WORONOFF (dir.), *L'Homme et l'industrie en Normandie : du néolithique à nos jours*, Alençon, Société historique et archéologique de l'Orne, 1990, p. 289-293.

<sup>24</sup> Sur l'entreprise Daum, voir Christophe BARDIN, *Daum, 1878-1939 : une industrie d'art lorraine*, Metz, Serpenoise, 2004.

<sup>25</sup> Jean-Marie MOINE, *Les Barons du fer. Les maîtres de forges en Lorraine du milieu du 19<sup>e</sup> siècle aux années trente. Histoire sociale d'un patronat métallurgique*, Metz-Nancy, Serpenoise-Presses universitaires de Nancy, 1989, p. 87.

ingénieur où son père « comptait de nombreux amis<sup>26</sup> ». Mais, en 1941, il rejoint Rhône-Poulenc pour devenir le principal collaborateur de Marcel Bô, directeur général adjoint à l'époque. Le père d'Ambroise Roux (1921-1999), PDG de la CGE, issu d'une famille de fonctionnaires, avait commencé sa carrière avant la Première Guerre mondiale comme administrateur du journal *L'Auto*, avant de devenir le principal collaborateur de Jean Prouvost à la tête de ses affaires de presse : le jeune Ambroise connaissait ainsi « le nom de ceux qui font le Tout-Paris de la fin des années 30<sup>27</sup> ». Il disposait par ailleurs d'autres atouts : sa famille maternelle, les Marcihacy, appartenait à la bourgeoisie parisienne aisée. Le grand-père aurait tenu un important magasin de nouveautés rue du Bac à Paris (« le Petit Saint-Thomas »). Les Marcihacy étaient également doublement apparentés aux Poulenc : deux filles avaient épousé Gaston et Camille Poulenc, fils et dirigeants du fondateur de l'entreprise pharmaceutique. C'est d'ailleurs à la présence maintenue de descendants Poulenc à la direction de Rhône-Poulenc qu'A. Roux devra en 1950 une première brève expérience en entreprise, avant de retourner quatre ans dans l'administration comme directeur de cabinet de Jean-Marie Louvel au ministère de l'Industrie.

Les pères étaient restés dans l'ombre dans leurs entreprises ; les fils font une carrière de premier plan, interrompue par un décès prématuré pour Payan. Pour d'autres, la position précise du père, « administrateur de sociétés » – René Grandgeorge (Saint-Gobain), Jean-Paul Tannery (Lorraine-Escaut), n'est pas bien connue, surtout lorsque, comme pour le premier, les sociétés administrées n'ont pas été repérées dans des annuaires<sup>28</sup>. Il n'y a véritablement que deux cas où la position du descendant n'est pas plus élevée que celle de son ascendant, voire inférieure. Le père de Henri Sévène (1851-1917), directeur général de la Société des usines du Rhône de 1907 à sa mort, Louis-Charles (1823-1883), a été directeur général de la compagnie de chemins de fer du Paris-Orléans, une fonction qui dans l'échelle économique se situait alors plus haut que celle de son fils, à la tête de ce qui n'était alors qu'une grosse entreprise régionale. Le père de Philippe Coste (1904-1974), éphémère (1944-1945) directeur général des produits chimiques de Saint-Gobain, Émile Gustave Alfred (1864-1945), était le directeur en titre et directeur général de fait, aux côtés du président Henry Darcy, des importantes Mines de Blanzky. Le fils, ingénieur du corps des Mines également, devient ensuite, après un passage comme ingénieur conseil au gouvernement militaire de la zone française

---

<sup>26</sup> Notice nécrologique rédigée par le service des Poudres, 1963, dossier personnel, Centre des archives de l'armement, Châtelleraut, 210 00 03 16 4 (carton n° 511).

<sup>27</sup> Anne de CAUMONT, *Un prince des affaires*, Paris, Grasset, 1997, p. 14-17.

<sup>28</sup> Le père de Jean-Paul Tannery est, lui, administrateur de sociétés importantes, SITRAM et les Mines d'Anderny-Chevillon ; *Annuaire SEF*, éd. 1943.

d'occupation en Allemagne, directeur général de la société minière Le Nickel. Mais cette stabilité voire régression d'une génération à l'autre dans l'échelle professionnelle en entreprise reste exceptionnelle. Elle se double dans les deux cas d'une reproduction polytechnicienne, dans les grands corps civils qui plus est : le père Sévène était du corps des Ponts et Chaussées, le fils du Corps des Manufactures de l'État (Tabacs) – le hasard faisant que les deux étaient sortis à la même place de Polytechnique (28<sup>e</sup>) –, les deux Coste sont du corps des Mines.

### **Des reconversions en provenance d'autres élites entre déclassements et ascensions**

Les reconversions à partir d'autres élites ne sont nombreuses (26 cas recensés) que si l'on en adopte une définition large. Si on se limitait aux pères véritables personnalités importantes de leur époque dans leur milieu, bénéficiant d'une véritable notoriété, on ne trouverait que quelques cas. Dans ce premier cercle, le personnage le plus important est probablement le père de Jean Matter (1894-1975, directeur général de Pechiney de 1958 à 1960), Paul, qui a terminé sa carrière au poste le plus prestigieux pour les magistrats du Parquet, celui de procureur général près la Cour de cassation. Les conclusions qu'il a prononcées restent aujourd'hui encore une référence pour ses pairs<sup>29</sup>. Lui-même était issu d'une lignée prestigieuse : son père, né à Strasbourg, était pasteur à Paris et professeur à la faculté de théologie protestante ; son grand-père, inspecteur général de l'instruction publique, était membre de l'Institut<sup>30</sup>. Paul Matter, docteur en droit, diplômé et lauréat de l'École libre des sciences politiques, a commencé sa carrière comme avocat à Paris en 1887, avant de rejoindre la magistrature quelques années plus tard. Il est successivement substitut à Dreux, Melun (où son fils Jean né en 1894), Versailles, au tribunal de la Seine (1902) et à la cour d'appel de Paris (1911). En 1912, il devient directeur du Contentieux et de la Justice militaire au ministère de la Guerre, a en charge pendant la guerre le suivi au Parlement de toute l'organisation de la guerre et il dirige l'administration de la justice militaire aux armées. Conseiller d'État en service extraordinaire, il est nommé en 1917 avocat général à la Cour de cassation. Passé à la chambre criminelle, à celle des requêtes puis à la chambre civile, dont il devient le président en 1928, il est désigné procureur général en décembre 1929. Il préside l'année suivante la commission de révision de la législation pénale. Comme juriste, il a, après une « thèse remarquable » de droit privé, mené une étude de droit public sur la dissolution des

---

<sup>29</sup> Voir le discours de son lointain successeur Jean-François Burgelin à l'audience de rentrée de la Cour de cassation, 11 janvier 2002, [www.courdecassation.fr/manifestations/audiences/2002/discoursPG.htm](http://www.courdecassation.fr/manifestations/audiences/2002/discoursPG.htm).

<sup>30</sup> *Archives biographiques françaises (ABF)*, série II, microfiche n° 451, fol. 178-181.

assemblées parlementaires et collabore régulièrement au *Recueil Dalloz*. Mais il se fait également connaître comme historien : il professe à l'École libre des sciences politiques le cours d'histoire constitutionnelle de l'Europe continentale à partir de 1913, et surtout publie plusieurs livres sur *La Prusse et la Révolution de 1848* (1903), *Bismarck et son temps* (3 volumes, 1905-1908) ou *Cavour et l'unité italienne* (3 volumes, 1922-1927), ainsi qu'une biographie de Gambetta (1923). Ces ouvrages lui valent d'entrer à l'Académie des sciences morales et politiques. En 1936, le *Dictionnaire général des contemporains* estime que ce grand officier de la Légion d'honneur de 71 ans est « arrivé au faîte des honneurs<sup>31</sup> ». Son fils Jean, entré chez Alais Camargue en 1920 au laboratoire de Salindres (Gard), remarqué dès 1924 du conseil d'administration pour de « nombreux travaux sur les alliages d'aluminium<sup>32</sup> », est alors directeur général de la filiale Société du Duralumin, avant d'être nommé en 1941 directeur de la société mère, avec mission d'assurer la direction des usines et des exploitations minières. Il n'est pas impossible que Paul Matter ait connu personnellement par exemple Louis Marlio, ancien maître des requêtes au Conseil d'État et chef de cabinet du ministre des Travaux publics en 1912 devenu directeur général d'Alais Camargue, et soit intervenu pour que son fils soit recruté en 1920. Mais un jeune polytechnicien n'avait pas besoin à tout prix d'un tel appui pour, au lendemain de la guerre, obtenir un poste aussi ordinaire dans une grande entreprise française. La carrière de Jean Matter n'a pas pu se faire dans l'ignorance de celle de son père, mais elle ne s'inscrit en rien dans son sillage.

À un rang un peu moins prestigieux dans la magistrature, on trouve le père de Raymond Berr (1888-1944, ingénieur du corps des Mines et directeur général de Kuhlmann), Louis, docteur en droit et ancien bâtonnier, qui, d'après la notice que lui consacre le dictionnaire biographique *Qui êtes-vous ? Annuaire des contemporains* dans l'édition de 1924, terminait à 72 ans sa carrière dans la magistrature à un poste de conseiller à la cour d'appel de Paris qu'il occupait depuis 1912. Il avait été successivement procureur à Châteaudun, Melun, substitut et juge (1901) à Paris. Là encore, pas de lien direct entre la carrière juridique de l'un et la carrière technique de l'autre. C'est plutôt du côté maternel qu'il faut trouver un prolongement, avec un grand-père, Maurice Lévy (1838-1910), ingénieur des Ponts et Chaussées, mathématicien, auteur de travaux importants en géométrie et en mécanique, professeur au Collège de France et à l'École centrale et membre de l'Académie des sciences qu'il a présidée<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> Nath IMBERT, *Dictionnaire général des contemporains*, Paris, Éditions Lajeunesse, 1936, repris dans *ABF*.

<sup>32</sup> PV CA AFC, séance du 30 juin 1924, archives Pechiney, 072-13-29961.

<sup>33</sup> Portrait sur le site <http://www.annales.org/archives/x/mauricelevy.html>.

On retrouve des reconversions complètes avec deux fils d'artistes assez célèbres à leur époque. Jacques Taffanel (1875-1946, directeur général de Châtillon-Commentry de 1924 à sa mort accidentelle) était issu d'une famille de musiciens. Son grand-père était professeur de musique à Bordeaux. Son père, Claude-Paul (1844-1908), a pris ses premières leçons avec son père et donné son premier concert à l'âge de 10 ans. Il étudie ensuite au Conservatoire de Paris avec Louis Dorus qui introduisit en France la flûte de Boehm. En 1860 il obtient un premier prix de flûte au Conservatoire. Il devient premier flûtiste (1864-1896) puis chef d'orchestre (1890-1906) à l'Opéra de Paris, ainsi qu'à la Société des concerts du Conservatoire (1892-1901). Il a été professeur au Conservatoire, président de l'Association des artistes musiciens et est connu comme compositeur d'œuvres pour flûte et piano. Il est considéré aujourd'hui comme « le fondateur de l'école de flûte française qui sera à son apogée au milieu du XXe siècle<sup>34</sup> ». Ses œuvres sont encore régulièrement éditées et jouées aujourd'hui. À sa mort en 1908, son fils était encore un ingénieur du corps des Mines anonyme qui a quitté l'année précédente le sous-arrondissement minéralogique de Saint-Étienne pour être détaché dans le Pas-de-Calais au service du Comité central des houillères de France : à la suite de la catastrophe de Courrières, il est chargé d'une « mission d'étude scientifique et pratique des questions concernant la sécurité dans les mines » et met en place la station d'essais de Liévin<sup>35</sup>. C'est à ce poste qu'il se fait connaître avant d'être chargé de diverses missions techniques pendant la guerre et de commencer en 1919 une carrière industrielle en 1919 qui a échappé à son père.

Le père d'Étienne Périlhou (1887-1978, PDG de Kuhlmann de 1946 à 1957) est un musicien de la même génération : Albert (1846-1936), élève de Saint-Saëns à l'école Niedermeyer, est organiste à Pézenas, professeur de piano au conservatoire de Lyon, avant, deux ans après la naissance de son fils, de devenir organiste à l'église Saint-Séverin à Paris. Ce proche de Gabriel Fauré se fait connaître comme compositeur de concertos et de morceaux pour orchestre. Ses œuvres, exécutées aux concerts Lamoureux et Colonne, rencontrent le grand public avec leurs mélodies populaires<sup>36</sup>. Albert Périlhou a vécu plus longtemps que C. Taffanel, mais pas assez pour connaître les dernières étapes les plus brillantes de la carrière d'Étienne (déjà auparavant comme directeur général des Mines de Béthune). Même si les

---

<sup>34</sup> Voir sa biographie sur le site consacré à la flûte, <http://etoileb.free.fr/flute/>. Voir également sa notice en allemand sur le dictionnaire biographique en ligne Wikipedia. Une thèse de musicologie lui a récemment été consacrée en Grande-Bretagne : Edward BLAKEMAN, *Paul Taffanel (1844-1908) and His Significance in French Musical Life*, Ph.D. diss., University of Birmingham, 1993.

<sup>35</sup> Dossier de carrière du corps des mines, Centre des archives contemporaines, Fontainebleau, 19771390, art. 168.

<sup>36</sup> *ABF*, série I, microfiche n° 821, fol. 151 et série II, microfiche n° 510, fol. 69.



deux musiciens devaient se connaître, le fait que leurs fils soient l'un et l'autre devenus de grands patrons n'est qu'une coïncidence, ils n'ont rien d'autre en commun que d'avoir fréquenté à 13 ans d'intervalle l'École polytechnique.

Dans le domaine intellectuel, on peut relever trois cas de reconversion. Le père de Jacques Dontot (1915-2001, directeur général de Thomson de 1960 à 1969), René, était normalien et agrégé de mathématique. Après une carrière en lycée, et notamment à Louis Le Grand, il est devenu en 1940 inspecteur général de l'instruction publique et a présidé de 1953 à 1961 le jury de l'agrégation de mathématiques. Son fils, ancien élève de Louis Le Grand et d'Henri IV, n'était pas le plus mal placé pour réussir le concours de l'École polytechnique ; en revanche, il est probable que sa carrière industrielle ne doit pas grand-chose aux relations paternelles. Il en est de même pour Georges Hua (1893-1972, directeur général de la CGE de 1939 à 1958), fils de Henri, sous-directeur au Muséum d'histoire naturelle et auteur de différentes publications scientifiques en botanique<sup>37</sup>, ou pour Charles-Albert de Boissieu (1896-1981, gérant de Schneider de 1960 à 1965), fils d'un autre Henri, également botaniste, auteur à la même époque de travaux sur la flore chinoise ou indochinoise<sup>38</sup>, dont la carrière académique, non connue précisément, ne semble pas avoir été de premier plan. Comme les musiciens, les deux pères avaient toutes les chances de se connaître dans ce même milieu spécialisé, les deux fils font une carrière semblable (grand corps administratif, Conseil d'État pour le premier, inspection des Finances pour le second, avant de rejoindre le secteur privé au début des années 1930), mais ce n'est là encore qu'une coïncidence.

Une autre reconversion complète est celle de Wilfrid Baumgartner (PDG de Rhône-Poulenc de 1963 à 1973) – son frère Richard (PDG de l'Alsacienne en 1965) étant, lui, considéré, du fait de sa carrière préalable dans l'électricité et de la présence de son beau-père Ernest Mercier au conseil d'administration de l'Alsacienne comme un héritier –, dont le père Amédée (1875-1973) était un chirurgien parisien qui a laissé une trace dans l'histoire de la médecine. Il faut toutefois signaler que ce passage dans les affaires des deux frères, alors qu'un troisième, Philippe, reste dans la médecine comme généraliste consultant à Aix-les-Bains<sup>39</sup>, marque un retour par rapport à la génération précédente. Le père d'Amédée, d'une famille d'origine mulhousienne, était filateur ; le beau-père de celui-ci, Paul Clamageran,

---

<sup>37</sup> Voir le catalogue de la Bibliothèque nationale de France (BNF), notamment en 1898 des *Contributions à la flore du Congo français, famille des Liliacées*.

<sup>38</sup> Voir le catalogue de la BNF.

<sup>39</sup> De manière étonnante, alors que sa carrière n'a rien en apparence d'exceptionnel, il a droit, comme son père et ses frères, à une notice dans l'édition 1969 du *Who's who in France*.

figurait parmi les principaux armateurs du port de Rouen<sup>40</sup> ; d'autres branches éloignées des Baumgartner étaient d'ailleurs par plusieurs mariages apparentées aux Koechlin, la famille du fondateur de l'Alsacienne<sup>41</sup>. Amédée avait fait ses études de médecine à Paris ; après une thèse sur les hernies, il était devenu chirurgien des hôpitaux de Paris. Il était l'auteur notamment d'un fascicule du *Traité de chirurgie clinique et opératoire* en 1913 et s'était particulièrement intéressé à la chirurgie pulmonaire. Membre de l'Académie de médecine et de l'Académie de chirurgie, il avait présidé le congrès de la chirurgie française en 1947. Là encore, il n'y avait pas de lien direct entre cette brillante carrière médicale et la trajectoire professionnelle de ses deux fils, entrés l'un et l'autre dans deux grands corps administratifs (l'inspection des Finances et le Génie maritime) après leurs études à l'École libre des sciences politiques et l'École polytechnique.

Léon Molinos (président de Marine) s'inscrit dans une double filiation d'architectes. Son grand-père Jacques (1743-1831), architecte de la ville de Paris et inspecteur des bâtiments civils de la Seine, est le plus connu, comme auteur de divers bâtiments à Paris comme le marché Saint-Honoré. Il a été élu membre de l'Académie des Beaux-Arts en 1829<sup>42</sup>. Son fils Auguste s'est illustré dans la construction d'églises comme Saint-Marie-des-Batignolles (1929), Saint-Pierre et Saint-Paul à Fontenay-aux-Roses (1931), etc.

Deux patrons sont également des fils d'officiers supérieurs, sans avoir atteint le sommet de la hiérarchie militaire. Le père de Georges Desbrière (né en 1901, directeur général en 1938, PDG de 1956 à 1967 de la Compagnie française des métaux devenue Tréfinmétaux en 1962), Édouard, était chef d'escadron de cavalerie puis colonel. Mais il s'est surtout fait connaître par de nombreux travaux d'histoire militaire sur *Le Blocus de Brest de 1793 à 1805* (1902), *La Campagne maritime de 1805, Trafalgar* (1907), *La Cavalerie sous le Directoire* (1910), etc<sup>43</sup>. Le père de Maurice Jordan (1899-1976, directeur général en 1941 puis PDG de Peugeot de 1964 à 1972), Eugène-Jules-Charles (1873-1964), était général de brigade, devenu aide de camp de Weygand<sup>44</sup>. Mais son grand-père, Samson Jordan, professeur titulaire du cours de métallurgie à l'École centrale pendant 37 ans<sup>45</sup>, était administrateur de

<sup>40</sup> Olivier FEIERTAG, *Wilfrid Baumgartner, Un grand commis des finances à la croisée des pouvoirs (1902-1978)*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2006, p. 38.

<sup>41</sup> Généalogie allemande des Baumgartner trouvée sur Internet ; [www.stroux.org/patriziz\\_f/stMh\\_f/MhBA\\_f.pdf](http://www.stroux.org/patriziz_f/stMh_f/MhBA_f.pdf).

<sup>42</sup> Voir les fiches de Jacques et Auguste Molinos dans la rubrique « Personnes » de la base de données internationale d'ouvrages d'art <http://fr.structurae.de/persons/index.cfm>.

<sup>43</sup> Titres relevés dans le catalogue de la BNF, qui en comporte 8 autres de 1900 à 1914.

<sup>44</sup> Alain JEMAIN, *Peugeot : vertiges et secrets d'une dynastie*, Paris, J.-C. Lattès, 1987, *op. cit.*, p. 100.

<sup>45</sup> Odette HARDY-HEMERY, *Industries, patronat et ouvriers du Valenciennois pendant le premier XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Messidor, 1985, vol. 1, p. 552.

Denain-Anzin de 1873 à 1900, président de la filiale minière, vice-président du Comité des forges et membre de l'Institut. Son oncle, Robert, ingénieur civil des mines de Paris (promotion 1898) également, était secrétaire général de Denain-Anzin.

Tous ces hommes sont des héritiers au sens que le statut familial a bien entendu pesé sur leur réussite scolaire puis professionnelle. Mais ils sont des centaines voire des milliers chaque année dans le même cas. En l'état des informations recueillies, on ne peut pas repérer, comme pour les héritiers du capital, un coup de pouce familial direct qui puisse expliquer que l'un plutôt que l'autre ait émergé au sommet d'une grande entreprise. Ce serait bien sur les conseils du docteur Marcel Duvernoy, de Valentigney, beau-frère de Robert Peugeot, avec qui il est apparenté, que M. Jordan aurait présenté sa candidature à l'usine de Sochaux à sa sortie de l'École des mines en 1924<sup>46</sup>. Mais cette ressource, si elle peut être à l'origine de l'embauche dans cette entreprise plutôt qu'une autre, n'explique pas à seule l'ascension rapide de ce jeune diplômé recruté comme ingénieur des prix de revient à la carrosserie, promu directeur de la comptabilité des usines du Doubs en 1927, secrétaire général adjoint de la Société anonyme des Automobiles Peugeot l'année suivante et directeur général adjoint dès 1933<sup>47</sup>. De manière générale, son ascendance dans la grande bourgeoisie, marquée notamment par une scolarité à l'École des Roches, et son nom connu dans l'industrie ont dû l'aider à se faire remarquer et à se donner une légitimité pour l'exercice précoce de fonctions de responsabilité ; sa réussite était cependant loin d'être automatique.

Plus directs sont les héritages entre polytechniciens membres des grands corps. De manière générale, la proportion de pères polytechniciens est spectaculairement élevée parmi les managers, avec 11 dirigeants, alors que la probabilité statistique, avec des promotions d'environ 300 élèves par an, est très faible. Huit de leurs fils sont eux-mêmes polytechniciens, ce qui montre que le phénomène concerne autant le recrutement de l'École polytechnique en lui-même que celui du grand patronat. Parmi ces pères polytechniciens, on trouve des militaires, un du génie ayant fait ensuite une carrière d'ingénieur civil, et un autre de l'artillerie, au grade de chef d'escadron à son décès à 51 ans, mais aussi deux démissionnaires ayant fait carrière en entreprise. Mais il s'en trouve aussi 6 à avoir rejoint les grands corps civils, les Mines (3), les Ponts et Chaussées (3) et les Manufactures de l'État (Tabacs) (1). Si certains d'entre eux relèvent plutôt de la reproduction dirigeante examinée précédemment, ayant rejoint le monde des affaires pour y exercer des fonctions dirigeantes – cas déjà évoqués

---

<sup>46</sup> JEMAIN, *Peugeot, op. cit.*, p. 101.

<sup>47</sup> Daniel HENRI, « Comptes, mécomptes et redressement d'une gestion industrielle : les Automobiles Peugeot de 1918 à 1930 », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, t. XXXII, janvier-mars 1985, p. 30-74, ici. p. 73.

de l'ingénieur du corps des Mines Coste aux Mines de Blanzky, de l'ingénieur du corps des Ponts Sévène devenu directeur général de la Compagnie d'Orléans, de Georges Painvin, ingénieur du corps des Manufactures de l'État devenu industriel à Nantes (directeur des Ateliers et chantiers de la Loire), père de Georges-Jean, PDG d'Ugine –, d'autres ont fait toute leur carrière dans la haute administration de leur corps, le « pantouflage » n'intervenant qu'à la génération suivante avec leur fils... Le père d'André Vicaire (lui-même ingénieur du corps des Mines, directeur général de Schneider de 1930 à 1948), Eugène (1839-1901), a terminé sa carrière au sommet du corps des Mines, comme inspecteur général et vice-président du Conseil général des Mines de 1898 à sa mort<sup>48</sup>. Ingénieur en poste à Saint-Étienne puis à Paris, il a assuré le cours de chemins de fer à l'École des mines. Il s'est aussi fait connaître par ses travaux scientifiques dans des domaines divers de la mécanique et de l'astronomie notamment<sup>49</sup>. Le fils était encore ingénieur élève quand son père est décédé en 1901. Lui a fait le choix de quitter l'administration pour le privé très tôt, à 33 ans en 1909. Le père de Jacques Aguilon (président de Châtillon, lui-même « seulement » ingénieur civil des mines de Paris), Louis (1842-1935) a lui aussi terminé sa carrière au sommet du corps des Mines comme inspecteur général et vice-président du Conseil général de 1903 à 1911. Il était également professeur de législation à l'École des Mines de Paris depuis 1882. Deux autres dirigeants ont des pères qui ont fait carrière dans le corps des Ponts et Chaussées, finissant leur carrière au plus haut grade, comme inspecteurs généraux (Marie-Charles Xavier Boutteville, père de Roger, lui-même devenu ingénieur des Ponts quatre ans avant la mort en activité de son père, PDG de l'Alsacienne, et Antoine Perrin, père de Tony, juriste et directeur général des glacières de Saint-Gobain). Ces reproductions-reconversions concernent donc surtout le recrutement de l'École polytechnique et des grands corps, leur effet sur le recrutement des dirigeants d'entreprise n'étant qu'indirect, aucun lien précis ne pouvant être établi entre fonction paternelle et carrière du fils.

À ces cas évoqués s'ajoutent quelques autres, moins nets, d'une part, de descendants de la noblesse dont les pères n'avaient pas des positions sociales de premier plan : outre le comte Charles-Albert de Boissieu, fils déjà évoqué d'un botaniste, on peut signaler :

- Amaury, comte Villardy de Montlaur (1858-1929, cofondateur de l'Électro-chimie), d'une famille de rentiers propriétaires de Montpellier ;

---

<sup>48</sup> Le vice-président est le véritable « chef du corps », le président étant le ministre de tutelle.

<sup>49</sup> Voir la longue notice nécrologique que lui consacre Maurice d'Ocagne, ingénieur des Ponts et Chaussées et président de la Société mathématique de France, dans les *Annales des Mines*, 9<sup>e</sup> série, tome 20, 1901, reproduite sur le site <http://www.anales.org/archives/x/vicaire.html>.

- Henry de Nanteuil de la Norville (1876-1941, PDG de Denain-Anzin à sa mort), fils d'un receveur particulier des Finances à Cherbourg, et petit-fils d'un administrateur adjoint des messageries royales, lequel grand-père portait, à la différence semble-t-il de ses descendants, un titre de baron ;
- Raoul, comte de Vitry d'Avaucourt (1895-1977, PDG de Pechiney), fils du comte Marie-Hyacinthe-Fernand, « officier de cavalerie » (grade non connu) et de Marie-Elisabeth-Louise de Louvencourt ;
- Étienne, baron de Lassus-de-Saint-Geniès (né en 1887, PDG de Thomson), fils du baron Henri, avocat, et d'Alice Boissonnet de la Touche.

S'y ajoute un autre dirigeant dont l'appartenance à la noblesse est incertaine, en l'absence de titre : Eugène de Fages de Latour (1862-1937, directeur général de Thomson) est le fils de Louis André de Fages (tout court), « receveur des postes et télégraphes de bureau simple à Mauléon », et de Marie Girardeau, « aide-receveuse », recevant en 1880 un traitement mensuel de 2 000 F qui explique qu'Eugène soit boursier à Polytechnique<sup>50</sup>. Cette position sociale très moyenne justifie un classement dans la catégorie « ascension simple » plutôt que « reconversion ». Seul signe d'appartenance à la noblesse, un fils d'Eugène, Louis, se déclare membre de l'Association d'entraide de la noblesse française (ANF)<sup>51</sup>. Quoiqu'il en soit, la présence de l'aristocratie parmi ces managers est non négligeable, sans être élevée. Des reconversions d'élites traditionnelles dans le monde des affaires s'effectuent ainsi.

D'autre part, dans la bourgeoisie, d'autres cas sont à la frontière entre reconversion des élites et relative promotion sociale : on peut citer ainsi les fils d'un magistrat, qui ne semble pas avoir atteint les sommets de la hiérarchie judiciaire (Paul Toinet, 1893-1987, directeur général des produits chimiques de Saint-Gobain), d'un commissaire-priseur parisien (Louis Marlio, 1878-1955, administrateur délégué d'AFC), d'un architecte parisien qui ne semble pas compter parmi les grands noms de sa profession (Pierre Jouven, 1908-2002, PDG de Pechiney)<sup>52</sup> ou d'un chirurgien amiénois auteur de différents travaux ou communications médicales (Jacques Moulonguet)<sup>53</sup>. Même sans prendre en compte le décalage évident en termes de revenus, leurs fils devenus dirigeants de grandes entreprises ont réalisé, en termes de notoriété ou de prestige social, à une échelle certes très réduite, une certaine ascension par

---

<sup>50</sup> Dossier de carrière du corps des Ponts, Archives nationales (AN), F14 11549.

<sup>51</sup> *Bottin mondain*, éd. 1987.

<sup>52</sup> Alphonse Jouven n'apparaît pas ni dans les différents dictionnaires des architectes ni dans la base de données citée *supra* Structurae. On a simplement pu le repérer par une recherche sur internet comme constructeur en 1921 du casino de Perros-Guirec.

<sup>53</sup> Voir les six titres présents dans le catalogue de la BNF pour Albert Moulonguet de 1889 à 1911

rapport à leurs pères. Mais ils disposaient bien sûr par leur naissance, avec le capital social et culturel dont ils ont hérité, d'atouts qui restent exceptionnels.

### **Les milieux supérieurs d'origine ne se réduisent pas aux élites**

Avec une frontière pas toujours très nette avec les catégories précédentes de reproduction et reconversion, 32 autres dirigeants sont issus de milieux qui, sans appartenir aux élites de la société à l'échelle nationale, relèvent des classes supérieures. Ils ont hérité d'un capital économique et/ou culturel important, même s'il leur restait pas mal de chemin à faire avant d'accéder à une élite aussi étroite que celle des dirigeants des grandes entreprises françaises. Ce phénomène s'inscrit bien sûr dans la reproduction sociale au sens large que lui donne Pierre Bourdieu, mais il reflète aussi un certain brassage dans la mesure où leur trajectoire de la moyenne bourgeoisie à l'élite des affaires n'est pas exempte d'ascension sociale. Il serait abusif de les considérer comme issus de la « classe dominante », qu'il convient de réserver aux seules élites évoquées précédemment.

Sur les 32 classés dans cette catégorie supérieure résiduelle (mais dont le vivier est beaucoup plus large que celui des élites), il s'en trouve seulement un tiers (11) relevant d'une origine dans le monde des affaires, avec des pères mentionnés comme « industriel » ou « négociant », sans que leur entreprise soit connue, deux autres apparaissant comme fils d'« ingénieur ». Quelques autres (6) sont issus d'un milieu de professions libérales plutôt associées à la bourgeoisie provinciale : avoué à la cour d'appel de Caen (Jean-Jacques Desportes, PDG de Kuhlmann), « ancien huissier » (Eugène Mathieu, PDG d'Ugine, né en Savoie), notaire (René Marcassin, directeur général des usines de produits chimiques de Saint-Gobain, né dans la Somme), médecin en Vendée (Pierre Epron, directeur général de Lorraine-Escaut), médecin à Saint-Étienne – après avoir été chirurgien-major dans la marine impériale – où il a donné son nom à une rue (Gabriel Cordier, président d'AFC), architecte sans notoriété particulière dans sa profession (André Legendre, DG de Marine, né à Melun). On retrouve aussi le monde de l'administration, qu'elle soit civile (6) ou militaire (6). Dans le premier cas, on a des pères receveur municipal (Pierre Dauchy, directeur général de TLH), « receveur des Postes et Télégraphes de bureau simple » (Eugène de Fages de Latour, directeur général de Thomson, déjà évoqué), inspecteur de l'enseignement primaire (Jules Aubrun, directeur général de Schneider), percepteur (Joseph Desbordes, PDG de TLH), inspecteur des contributions directes (Jean-Marie Louvel, PDG de la CGE). Dans l'armée, on

retrouve des pères officier d'administration d'artillerie (Louis Jaudeau, PDG de TLH)<sup>54</sup>, capitaine (Edmond Delage, directeur général des usines de produits chimiques de Saint-Gobain)<sup>55</sup>, officier de marine (Marcel Bô, PDG de Rhône-Poulenc)<sup>56</sup>, officier d'artillerie coloniale (Roger Gaspard, gérant de Schneider)<sup>57</sup>, etc. De manière générale, ces origines supérieures ne renvoient donc pas à une grande ouverture, mais la vocation des affaires n'était pas nécessairement héritée et l'ascension sociale restait significative.

### **L'importance des origines dans la classe moyenne**<sup>58</sup>

Ce sont tout de même plus d'un quart des dirigeants (37) qui sont, par la profession connue de leur père, associés aux classes moyennes. On relève des fils de commerçants ou de petits entrepreneurs, comme un « marchand de liqueurs à Saint-Omer » (Auguste Detoef, vice-président délégué de Thomson), un « imprimeur et marchand de papiers en détail » (Robert Hecker, directeur général de Thomson), un « marchand de chevaux » (Jules Bernard, administrateur délégué de Nord-Est), un « fabricant de tapis » (Maurice Saurel, directeur général de Thomson), un « commerçant de chaussures » (Maurice Borgeaud, PDG d'Usinor), un « entrepreneur de menuiserie » à Paris (Florent Guillain, président de Marine et Thomson), un « négociant en marbres » (Jules Canard, directeur général de Nord-Est), etc. Pour les deux premiers cas, les revenus paternels (3 000 F annuels pour Detoef en 1902 et même 12 000 F pour Hecker la même année) ne sont pas incompatibles avec l'obtention d'une bourse pour l'entrée à l'École polytechnique. Le père de F. Guillain est en revanche décédé prématurément et l'enfant a été élevé par sa mère « sans ressources », demeurant chez les grands-parents à Boulogne-sur-Mer ayant « un peu d'aisance<sup>59</sup> ». À son entrée à Polytechnique, sa mère justifie sa demande de bourse et de trousseau en indiquant qu'elle « a consacré sa modique fortune à donner une éducation libérale [à son fils] » qui « a épuisé toutes ses ressources maintenant qu'il touche presque au but ». Comme dans la catégorie supérieure, le poids des enfants d'indépendants est important. Même si c'était à un niveau modeste, leur famille était déjà « dans les affaires ».

---

<sup>54</sup> Indication contenue dans la fiche matricule en ligne de l'École polytechnique du fils, dont l'acte de naissance mentionne vingt ans plus tôt une situation plus modeste de « garde d'artillerie ».

<sup>55</sup> *Idem*, le père n'étant que « lieutenant au 94<sup>e</sup> de ligne » à la naissance.

<sup>56</sup> Indication de la notice dans le *Who's who in France* du fils, éd. 1965-1966.

<sup>57</sup> Indication également contenue dans la fiche matricule en ligne de l'École polytechnique du fils.

<sup>58</sup> Auxquels s'ajoutent deux cas d'employés de secteur privé ou public indéterminé : « caissier » (Léopold Pralon, administrateur délégué de Denain-Anzin) et « dessinateur » (Léon Dardel, administrateur délégué de l'Alsacienne).

<sup>59</sup> Dossier de carrière, corps des Ponts et Chaussées, AN, F14 11482.

Mais on trouve aussi des enfants d'« employés de commerce » (Lucien Delloye, directeur général des glaceries de Saint-Gobain ; Lucien Lefol, président de Marine), « de chemins de fer » (Adrien Badin, administrateur délégué d'Alais Camargue), d'un « représentant de commerce » (Pierre Lalanne, directeur général de la CGE), d'un « agent des charbonnages » (Pierre Blanchet, directeur général de Thomson), d'un « commis principal<sup>60</sup> » (Gabriel Boreau, également directeur général de Thomson), de « comptable » (Pierre Le Bourhis, PDG de l'Alsacienne), etc. L'indication exceptionnelle pour ce dernier d'une profession pour la mère confirme cet ancrage dans les classes moyennes : celle-ci était à 39 ans à la naissance de l'enfant – son mari en ayant 51 – « directrice de l'école communale ». Le père de Louis Clouzeau (1903-1996), directeur général de Rhône Poulenc, était ainsi à sa naissance contremaître mécanicien à Lyon<sup>61</sup> ; il travaillait chez un fabricant de vélocipèdes, Christy, Médecet & C<sup>ie</sup><sup>62</sup>. En 1906, la famille habitait dans un immeuble collectif aujourd'hui disparu, plus proche du quartier populaire de la Guillotière que de celui, bourgeois, des Brotteaux, au 110, avenue de Saxe (3<sup>e</sup> arrondissement), dans un ménage composé du père, le mère couturière à son compte, du fils unique Louis, et de la belle-famille originaire de Beaune (Côte-d'Or), le beau-père étant corroyeur, la belle-mère également couturière et le beau-frère de 19 ans employé au Crédit lyonnais. Ils n'avaient aucun domestique. On est bien là en présence d'une famille type d'une petite classe moyenne en phase d'ascension sociale par son labeur. D'autres sont issus de la petite fonction publique, avec des fils de commis principal à la préfecture de la Seine (Paulin Grandel, directeur général de Kuhlmann), d'instituteur public (Léon Bureau, directeur général de Châtillon-Commentry), d'« économe » employé de l'Assistance publique (Jean Dupuis, également directeur général de Châtillon-Commentry), de « facteur au télégraphe » (Félix Lavaste, directeur général des produits chimiques de Saint-Gobain), de douanier (Émile Marterer, président de la CGE), etc. Pour les intéressés, rejoindre le grand patronat en une génération représentait une importante ascension sociale, même s'ils ne partaient pas complètement du bas de l'échelle sociale.

### **Des origines populaires déclinantes**

Il reste une catégorie dont on jugera l'importance (14 sur 123) faible ou au contraire étonnamment élevée selon la perspective dans laquelle on se place, celle des dirigeants

---

<sup>60</sup> D'après l'acte de mariage en 1883 à Paris 3<sup>e</sup> valant reconnaissance de l'enfant déclaré de père inconnu à sa naissance trois ans auparavant, la mère étant « fleuriste ».

<sup>61</sup> Acte de naissance, archives municipales de Lyon.

<sup>62</sup> Indication portée dans le recensement de 1906, 110 avenue de Saxe, archives départementales du Rhône (ADR). Ils n'y habitent plus au recensement suivant en 1911.



d'origine populaire. Elle est bien sûr beaucoup plus faible que s'il y avait égalité des chances entre tous les individus, mais elle n'était pas non plus nécessairement attendue à ce niveau pour des élites aussi étroites. Ce sont surtout les milieux paysans, employés ou surtout artisanaux qui sont représentés, peu le monde ouvrier. Raymond Jarry (administrateur délégué des TLH) est issu d'une famille de cultivateurs de la Sarthe, Alexandre Dreux (président délégué de Longwy) le fils d'un « bûcheron » également de la Sarthe. Le père de François Villain (administrateur délégué de Nord-Est) est bien déclaré « propriétaire » à sa naissance en 1863, le grand-père paternel témoin étant « cultivateur ». Mais, à l'entrée du fils à Polytechnique en 1881, il est orphelin de père et mère et ses revenus annuels seraient seulement de faibles rentes sur l'État (300 F à 3 % et 200 F à 5 %), ce qui lui vaut de ne payer aucune contribution<sup>63</sup>. Le patrimoine foncier familial devait donc être restreint. Ernest Cuvelette (président de Nord-Est) était également le fils d'un cultivateur de l'Aisne, dont les parents étaient eux-mêmes tisseur et fileuse.

Dans les milieux d'employés subalternes, on trouve notamment du personnel de maison. René Damien (PDG d'Usinor) est le fils d'un valet de chambre et d'une cuisinière travaillant à Paris. Il est né chez son grand-père paternel, charpentier de bateaux à Condé-sur-Escaut (Nord), l'oncle déclarant exercer la même profession et les deux cousins témoins étant verriers. Georges Roché (administrateur délégué de Rhône-Poulenc) est le fils d'un cuisinier. Camille Cavallier (président délégué de Pont-à-Mousson) est le fils d'un garde forestier dans l'administration des Eaux et forêts et d'une cuisinière aux gages, qui se trouve avoir travaillé chez Xavier Rogé, son prédécesseur à la tête de l'entreprise. Parmi les origines dans les milieux artisans, on trouve René Robard (président délégué de TLH), fils d'horloger, Nicolas Grillet (DG de Rhône-Poulenc), fils d'un menuisier et d'une repasseuse issue d'une famille de cultivateurs<sup>64</sup>, Raoul Dautry (administrateur délégué de la CGE), descendant de vigneron du Berry et fils d'un ébéniste décédé trois ans après sa naissance, Jules Barut (administrateur délégué d'Ugine), fils d'un charpentier, etc. Le père et le grand-père de François Albert-Buisson (président de Rhône-Poulenc) étaient de modestes sabotiers d'Issoire, la mère étant

---

<sup>63</sup> Dossier de carrière corps des mines, AN, F14 11635.

<sup>64</sup> En 1872, un an après la naissance de N. Grillet, la famille vit à Écully (Rhône) en ménage avec la grand-mère paternelle, une veuve « rentière » de 71 ans, la belle-sœur du père, également veuve, tailleuse de métier et le fils de celle-ci âgé de 14 ans. Dans la maison voisine vivent les beaux-parents, cultivateurs ; ADR, recensement 1872, Écully, lieu-dit de la Demi-Lune.

issue d'une famille de cultivateurs<sup>65</sup>. Sa condition d'enfant unique a dû favoriser la poursuite d'études secondaires et supérieures.

Aucun dirigeant ne semble être issu d'un milieu ouvrier de cette industrie qu'ils vont diriger. Qu'il s'agisse des cadres, ingénieurs, contremaîtres ou ouvriers, cette faible présence des descendants de salariés de grandes entreprises est frappante, surtout pour les générations nées après la seconde industrialisation. Une forte ascension sociale est possible, mais plutôt en provenance d'autres milieux.

Même s'il est probable qu'aucun des dirigeants issus d'une catégorie considérée comme populaire n'ait véritablement connu la misère dans leur enfance, on a là des origines qui sont à l'évidence modestes. Leur accès aux élites dirigeantes économiques représente une ascension sociale remarquable. Ce d'autant plus qu'ils sont plutôt un peu moins bien titrés scolairement que la moyenne, avec notamment une proportion beaucoup plus faible de polytechniciens (4 sur 14). Si la classe moyenne est représentée à peu près à l'identique parmi les dirigeants diplômés de cette école, la catégorie supérieure est légèrement surreprésentée et la catégorie « reconversion » ne l'est pas moins que les autres (cf. tableau VI-2)<sup>66</sup>. Polytechnique permet donc plus à d'anciennes élites de se réorienter vers le monde des affaires et à des couches déjà favorisées de se hisser jusqu'au sommet de l'échelle sociale qu'à des milieux modestes de réaliser de fortes ascensions. À l'inverse, trois anciens élèves d'écoles d'ingénieurs spécialisées sur quatre sont issus des milieux populaires (Joseph Frossard, École supérieure de chimie de Mulhouse) ou moyens (Gabriel Boreau, École de physique et de chimie de la ville de Paris ; Louis Clouzeau, École de chimie industrielle de Lyon). Il en est de même :

- de l'unique ancien élève de l'École centrale de Lyon (Nicolas Grillet), une institution au recrutement jusqu'au milieu du XX<sup>e</sup> siècle beaucoup moins exigeant scolairement que son homonyme parisienne ;

---

<sup>65</sup> Charles-Albert LUCAS, *Trajectoire d'un entrepreneur. François Albert-Buisson ou la construction d'une carrière. 1881-1961*, thèse d'histoire, université Michel de Montaigne Bordeaux 3, 2006, p. 23-27.

<sup>66</sup> Même si à partir des années 1850 les critères sociaux sont devenus, avec l'obligation d'un avis délibéré en conseil municipal par la municipalité de la commune de résidence du postulant attestant l'absence de fortune – Bruno BELHOSTE, *La Formation d'une technocratie. L'École polytechnique et ses élèves de la Révolution au Second Empire*, Paris, Belin, 2003, p. 350 –, plus importants, l'attribution d'une bourse pour la scolarité à Polytechnique n'apparaît pas socialement très discriminante. Parmi les 70 dirigeants polytechniciens nés il y a plus de 100 ans (en 2006), ils ne sont qu'un quart (18) à ne pas être mentionnés comme boursiers dans la base de données en ligne « La Famille polytechnicienne » établie par la bibliothèque de l'école. Et la répartition paraît socialement curieuse : Léon Bureau (fils d'un instituteur), Pierre Blanchet (fils d'un agent des charbonnages) ou Léopold Pralon (fils d'un caissier) n'en auraient pas eu, alors que Richard Baumgartner (fils d'un grand chirurgien parisien), Léon Daum ou Georges-Jean Painvin (fils d'industriels) en auraient eu. Les critères sociaux sont visiblement encore pour ces générations appliqués avec souplesse...

- de deux des trois anciens élèves des écoles d'Arts et Métiers qui ne sont, pour les générations concernées, pas vraiment des établissements d'enseignement supérieur ;
- et des deux dirigeants n'ayant qu'une formation primaire (A. Dreux et J. Barut)<sup>67</sup>.

Moins qu'une fermeture sociale de l'entreprise en tant que telle, la sous-représentation des milieux populaires parmi les dirigeants semble donc largement renvoyer aux inégalités sociales considérables pour l'accès à l'enseignement supérieur, et en particulier aux grandes écoles les plus prestigieuses. Comme les grandes entreprises recrutent très largement leurs dirigeants parmi ces écoles, la difficulté est double pour les milieux populaires : ils doivent surmonter leurs handicaps à la fois sociaux et scolaires. Il est à cet égard remarquable que les origines populaires se concentrent presque toutes dans les générations les plus anciennes, deux dirigeants seulement (François Albert-Buisson et René Damien) étant nés peu après 1880 (1881 et 1893). Le développement de l'enseignement supérieur semble donc plutôt leur fermer des portes que leur en ouvrir. Le phénomène peut aussi s'expliquer par le fait que plusieurs ascensions sociales spectaculaires correspondent à des carrières commencées à des stades peu avancés du développement des entreprises, à un moment où les jeux étaient plus ouverts : elles n'avaient peut-être pas encore une reconnaissance sociale suffisante pour attirer les enfants de la grande bourgeoisie et/ou les élèves des meilleures écoles. Jules Barut (1857-1929) est ainsi devenu administrateur délégué de l'Électro-chimie après sa fusion en 1919 avec l'entreprise qu'il avait fondée, l'Electro-chimique du Giffre. Camille Cavallier (1854-1926) a débuté chez Pont-à-Mousson à une époque, en 1874, où cette firme était encore une modeste entreprise métallurgique ; proche par sa mère cuisinière de la famille du patron Xavier Rogé, il est rapidement devenu le principal collaborateur de celui-ci. A. Dreux (1853-1939) a pris la direction dès 1888 des Aciéries de Longwy à un moment où l'entreprise fondée quelques années plus tôt, en 1880, était plutôt mal en point financièrement. Il en est de même aux TLH lorsque R. Robard (1864-1946) en devient administrateur délégué en 1903. N. Grillet (1871-1947) est entré dès 1894 dans l'encore modeste société en nom collectif qui donne naissance l'année suivante à la SA Société des usines du Rhône, dont il devient ingénieur en chef et directeur technique respectivement dès 1899 et 1905. De manière générale, des entreprises plus « jeunes » comme Rhône-Poulenc ou Thomson apparaissent longtemps socialement un peu plus ouvertes. Lorsque les entreprises s'institutionnalisent, les filières se ferment. On trouverait probablement cette tendance plus récemment dans des secteurs nouveaux comme la distribution.

---

<sup>67</sup> Par ailleurs, le parcours scolaire de Lucien Rosengart n'est pas connu précisément, mais il semble avoir débuté tôt dans l'usine familiale avant de créer sa propre affaire dès 1902, à 22 ans.

Tableau VI-2 : Origines sociales et formations d'élite

Catégorie d'origine	Polytechniciens	dont X-Mines	Autres formations	Total
Reproduction	9 (13 %)	4	9 (17 %)	18 (14 %)
Reconversion	15 (21 %)	8	10 (19 %)	25 (20 %)
Supérieure	22 (32%)	6	9 (17 %)	32 (26 %)
Moyenne	21 (30 %)	5	15 (28 %)	37 (29 %)
Populaire	4 (6 %)	2	10 (19 %)	14 (11 %)
Total	70 (100 %)	25	54 (100 %)	126 (100 %)

Les origines géographiques pour ces dirigeants tous – aux dirigeants de Michelin à Clermont-Ferrand près – en poste à Paris confirment une relative ouverture : parmi les 127 dirigeants (non-héritiers) formés en France dont le lieu de naissance est connu<sup>68</sup>, ils ne sont que 28 % (36) à être nés dans le département (la Seine) où ils exerceront leurs fonctions, quatre autres s'ajoutant pour les deux départements de l'époque (Seine-et-Oise et Seine-et-Marne) de l'actuelle région parisienne. Parmi les 117 qui sont nés en France métropolitaine<sup>69</sup>, une bonne moitié (48) des départements de l'époque sont représentés, dans une grande diversité : 24 d'entre eux n'ont donné naissance qu'à un dirigeant, et, parmi les mieux placés, le Rhône (6), le Haut-Rhin et le Nord (4), l'Allier, le Gard et le Finistère (3) suivent de très loin la Seine. Si l'on raisonne à partir des régions actuelles, se détachent en province Rhône-Alpes (13), le Centre, l'Auvergne, Languedoc-Roussillon et l'Alsace<sup>70</sup> (6), etc. De manière générale, comme souvent dans les élites nationales, la France méridionale<sup>71</sup> est peu représentée, avec 10 dirigeants : l'actuelle région Provence-Alpes-Côtes-d'Azur n'a que deux représentants, l'Aquitaine et Midi-Pyrénées un seul, seule Languedoc-Roussillon s'en sortant donc mieux. La médiation par Polytechnique en particulier fait que les grandes régions industrielles ne sont cependant pas spécialement représentées et que les origines dans les petites villes ou les zones rurales sont fréquentes. Les grandes entreprises étudiées permettent

<sup>68</sup> Le lieu n'est pas connu pour un d'entre eux, Léon Dardel (Alsacienne).

<sup>69</sup> Cinq sont nés dans les colonies de l'époque (2 en Algérie, Madagascar, Guadeloupe, Guyane) et quatre à l'étranger (2 en Suisse, Égypte et États-Unis). Le lieu de naissance n'est pas connu pour deux d'entre eux.

<sup>70</sup> Ce résultat est d'autant plus remarquable que la région est annexée par l'Allemagne pendant l'essentiel de la période concernée.

<sup>71</sup> Définies ici par les actuelles régions actuelles régions Provence-Alpes-Côte d'Azur, Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées, Aquitaine et Corse.

au moins à des enfants de la petite ou moyenne bourgeoisie provinciale d'accéder aux élites économiques nationales, c'est-à-dire parisiennes.

Il serait bien sûr souhaitable de travailler pour l'origine sociale sur une population plus large. Dans les entreprises, une étude sur l'ensemble des cadres dirigeants (directeurs de département, de service, d'usine, etc.) se heurte à la nécessité de disposer des états civils des intéressés pour retrouver les actes de naissance, le recours à des annuaires de type *Who's who* étant là de toute façon exclu. Or, sauf à avoir accès aux dossiers de personnel dans les archives de l'entreprise, cette information n'est accessible que dans les inscriptions au registre du commerce, qui ne concernent que les administrateurs et les fondés de pouvoir, ces derniers ajoutant peu de noms supplémentaires aux directeurs généraux déjà étudiés (secrétaires généraux, directeurs centraux ou de succursales éventuellement, avec une insertion qui est aléatoire<sup>72</sup>).

Dans d'autres branches industrielles comme le textile ou secteurs économiques comme le commerce, les résultats d'une étude des origines sociales seraient déterminés d'avance par la prépondérance des héritiers du capital parmi les mandataires sociaux. En revanche, à la tête des compagnies managériales de chemins de fer, l'étude renvoie exclusivement à la question du recrutement social d'anciens élèves de Polytechnique : parmi les 25 directeurs généraux ou assimilés des compagnies privées entre 1900 et la nationalisation en 1937<sup>73</sup>, seuls deux semblent pouvoir être considérés comme issus des milieux populaires, si ce n'est moyens, avec un père petit commerçant (boulangier) ou artisan (ébéniste). Trois autres sont associés aux classes moyennes (pères régisseur particulier, marchand brasseur et commis des Ponts et Chaussées), sous réserve de cinq cas mal déterminés (quatre pères « propriétaire » – dont un d'apparence noble — et un « rentier »). À l'autre bout de l'échelle, on trouve deux cas de « reproduction » (pères déjà polytechniciens cadres dirigeants de compagnies de chemins de fer, ingénieur en chef du PLM pour l'un, inspecteur principal des Chemins de fer du Nord pour l'autre) et cinq de « reconversion » au sein des élites, avec deux fils de polytechniciens

---

<sup>72</sup> L'inscription d'Électro-chimie/Ugine au premier registre de commerce de la Seine (1920-1954) fournit ainsi 20 noms, dont ceux des futurs PDG Henri Mathieu et René Perrin, mais seulement pour ceux ajoutés après l'inscription initiale de 1920, le registre se contentant pour les premiers d'indiquer « voir formule », ce qui semble correspondre au formulaire de déclaration rempli par l'entreprise qui n'a pas été conservé par les archives. Les fonctions des personnes inscrites ensuite ne sont pas indiquées ; il ne s'agit pas de directeurs d'usine, ni même semble-t-il des directeurs de départements, plutôt semble-t-il des responsables administratifs du siège. Une étude sur cette population semble donc d'un intérêt limité ; ADP, RC 88479 et complémentaire registre B9, folio 173. L'inscription de Saint-Gobain renvoie également à une « formule » introuvable pour les fondés de pouvoir, deux noms seulement étant portés ensuite sur le registre ; ADP, 98286. À Lyon, l'inscription de Pechiney ne fournit que trois noms (deux directeurs et un secrétaire général) en plus des directeurs généraux ; ADR, RC B 1682.

<sup>73</sup> Cf. chapitre 4 pour les détails sur la constitution du corpus.

restés dans la fonction publique civile (chef de travaux graphiques à l'École polytechnique) ou militaire (chef de bataillon du génie), d'autres d'ingénieur en chef des Ponts et Chaussées (non-polytechnicien), de conseiller référendaire à la Cour des comptes et d'inspecteur général de l'Instruction publique. Le fait que deux tiers (17 sur 27) de ces directeurs généraux aient été boursiers à l'École polytechnique ne semble là encore pas être un critère déterminant : même les fils du magistrat à la Cour des comptes ou de l'inspecteur principal de la Compagnie du Nord l'étaient ! L'exigence scolaire extrême pour ces fonctions entraîne nécessairement une fermeture sociale du recrutement, probablement encore plus forte que celle du recrutement global à Polytechnique, même si, là encore, il ne faut pas négliger l'importance des ascensions sociales. Parmi les directeurs généraux de la SNCF ensuite, également tous polytechniciens, les origines sont plutôt modestes<sup>74</sup> : Maurice Lemaire (1946-1949) et Louis Armand (1949-1955) sont fils d'instituteurs, Charles Boyaux (1955-1958) fils d'un cafetier de Rive-de-Gier (Loire) et Philippe Dargeou (1958-1966) d'un professeur de l'enseignement technique. L'entreprise publique se montrerait-elle socialement plus ouverte dans des désignations faites par les autorités publiques de tutelle et non plus par des conseils d'administration composés de notables de la grande bourgeoisie ? La tendance est toutefois moins nette aux Charbonnages de France pendant la même période, avec le seul Roger Cadel – l'ingénieur civil des mines qui fait exception au monopole polytechnicien à la direction générale – issu des milieux populaires (père cultivateur, les autres ayant des pères magistrat, « armateur de pêche », « propriétaire », avec l'ambiguïté de cette indication, et officier) et surtout à EDF (officier d'artillerie coloniale et directeur de sociétés).

Dans les banques, qu'elles soient publiques ou privées, le recrutement des dirigeants se recoupe largement avec celui de l'inspection des Finances d'avant l'ENA pour notre période, dont on connaît bien l'exigence sociale, d'un concours préparé au sein d'« écuries privées » et passé en gants blancs, même si Nathalie Carré de Malberg souligne à juste titre que tous les élèves sont loin d'être issus de la grande bourgeoisie<sup>75</sup>. Parmi les inspecteurs des Finances à la tête des grandes banques dans les années 1940-1960, on ne trouve à peu près que des origines bourgeoises, avec des pères avocat et artiste peintre (Olivier Moreau-Néret, Crédit lyonnais), banquier (Henri Ardant, Société générale), conservateur des hypothèques

---

<sup>74</sup> Le premier en poste, Robert Le Besnerais (1937-1944), a été directeur général de la Compagnie du Nord auparavant ; la mention de son père à la naissance comme « négociant » et son domicile, même s'il ne faut pas faire d'anachronisme, du 8, place des Vosges à Paris, peuvent en revanche laisser supposer une origine plus aisée.

<sup>75</sup> Nathalie CARRÉ de MALBERG, « Le recrutement des inspecteurs des Finances de 1892 à 1946 », *Vingtième siècle. Revue d'histoire*, n° 8, octobre-décembre 1985, p. 67-91.

(Maurice Lorain, Société générale), fondé de pouvoir dans une banque (Jacques Ferrière, Société générale), avocat (Alexandre Céliér, Comptoir national d'escompte de Paris–CNEP), percepteur des contributions directes (Charles Farnier, CNEP), inspecteur général des Finances lui-même (Henry Bizot, CNEP), notaire (Henry Jahan, Paribas), etc. La différence n'est toutefois pas évidente avec les dirigeants non inspecteurs, qu'il s'agisse au Crédit lyonnais des docteurs en droit Édouard Escarra (fils d'un avoué à Paris) ou Marcel Wiriath (fils de notaire), du HEC Robert Masson (fils d'agent de change, devenu administrateur du Crédit lyonnais) ou à Paribas du diplômé de l'École libre des sciences politiques Jean Reyre (fils de négociant). Le milieu dirigeant de la grande banque apparaît de manière générale au moins jusqu'aux années 1960 comme plutôt fermé.

### **Épilogue : une fermeture sociale accrue aujourd'hui par l'extension des couches supérieures ?**

Qu'en est-il dans les élites actuelles ? On dispose de peu de données depuis les travaux de Pierre Bourdieu ou de Maurice Lévy-Leboyer qui s'arrêtaient au début des années 1970. Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mourot n'ont pas pris en compte cette variable dans leur typologie ternaire ; leurs « atout carrière » venus de l'entreprise sont supposés, quelle que soit leur origine sociale, méritants du simple fait d'être ni héritiers ni venus de l'État. Seuls les chercheurs britanniques MacLean, Harvey et Press donnent quelques données dans leur étude récente sur les 100 *top directors*<sup>76</sup> des 100 plus grandes entreprises françaises : 43 % appartiendraient à la *upper class*, 34 % à la *upper-middle*, 19 % à la *lower middle* et seulement 4 à la *lower*<sup>77</sup>. Ils soulignent l'avantage, en matière de socialisation et d'éducation, de ceux nés dans des familles des couches supérieures ou moyennes-supérieures pour l'accumulation du capital culturel nécessaire à l'accès aux élites dirigeantes, tout en signalant que cette tendance n'exclut pas une mobilité ascendante pour une minorité, au moins pour les couches « moyennes-inférieures ». Leurs données confondent toutefois héritiers du capital et managers, ce qui surreprésente nécessairement les milieux favorisés. Parmi les seuls 35 actuels (octobre 2007) PDG<sup>78</sup> français des entreprises du CAC 40, on trouve ainsi 8 héritiers,

---

<sup>76</sup> Rappelons que, selon les critères de constitution de leur corpus, il ne s'agit pas nécessairement des PDG de ces entreprises, mais des dirigeants qui ont, selon une pondération par points qui tient compte également d'éventuels autres mandats dans des conseils, le poids relatif le plus important.

<sup>77</sup> Mairi MacLEAN, Charles HARVEY, Jon PRESS, *Business Elites and Corporate Governance in France and the UK*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2006, p. 91. Leurs données sont manquantes pour 6 dirigeants sur 100.

<sup>78</sup> Ou assimilés, comme toujours : présidents de directoire pour les sociétés à structure dualiste, directeurs généraux lorsque le président est non exécutif et principal gérant pour les SCA.

tous par le sang. Parmi les 27 managers, on a bien une représentation écrasante des catégories supérieures (au moins 20 cas), du moins entendues au sens large. Une bonne partie d'entre eux relèvent effectivement d'une reproduction (6) ou d'une reconversion (2) au sein des élites (*upper-class*). Henri (de la Croix) de Castries (Axa), formé à l'école catholique de Saint-Jean-de-Passy dans le 16<sup>e</sup> arrondissement de Paris, est issu d'une grande famille anoblie à la fin du XV<sup>e</sup> siècle qui a compté des serviteurs du royaume de France, le général qui commandait les troupes françaises à Dien-Bien-Phu et un historien académicien (René), son propre père étant directeur de banque. Pierre-André de Chalendar (Saint-Gobain), qui appartient également à une vieille famille noble française, s'inscrit dans une spectaculaire dynastie d'inspecteurs des Finances, son grand-père et son père l'ayant précédé dans ce corps – l'arrière-grand-père étant général... –, avec des parcours différents : le premier avait rapidement démissionné pour diriger la Compagnie d'assurances générales sur la vie jusqu'à sa nationalisation à la Libération, le second est resté au service de l'État jusqu'à sa retraite comme inspecteur général en 1989, après diverses fonctions dans des cabinets ministériels et un poste de chef de la division de coopération économique et financière au ministère de l'Économie et des Finances exercé de 1976 à 1986. Christophe Jacquin de Margerie (Total) appartient également à une famille qui, bourgeoise malgré sa particule, compte également dans ses rangs plusieurs inspecteurs des Finances, des diplomates et des dirigeants d'entreprise ; son propre père était le directeur général des Assurances Drouot intégrées en 1982 dans le groupe Axa et sa mère est une riche héritière du groupe issu du champagne Taittinger, diversifié dans l'hôtellerie et le luxe, qu'elle a elle-même dirigé jusqu'à sa cession à un fond d'investissement américain en 2005. L'enfance de Baudouin Prot (BNP-Paribas), dont le père était directeur de sociétés, s'est également déroulée dans un milieu très favorisé : « Avant-dernier d'une famille de six enfants, Baudouin a grandi dans le charme cossu de l'immeuble familial, dans le "bon" XVII<sup>e</sup> arrondissement de Paris, rue de Courcelles, auprès d'une mère d'ascendance aristocratique débordante d'énergie, ambitieuse pour ses enfants, et d'un père officier de cavalerie maniant autorité naturelle et sens de l'humour. Pour se ressourcer, le clan se retrouvait dans la maison de campagne familiale, au cœur de la Brenne et de ses étangs mystérieux<sup>79</sup>. » Le père de Pierre Gadonneix (EDF), lui-même polytechnicien, a fait carrière dans le négoce d'engrais, comme directeur général adjoint de la Société commerciale des potasses d'Alsace, puis président de l'Union phosphatière africaine, présidant par ailleurs dans les années 1960 l'Union des chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger. Xavier Huillard

---

<sup>79</sup> Portrait paru dans le magazine *L'Expansion*, 1<sup>er</sup> novembre 2006.



(Vinci) est un peu plus un héritier que ne le suggère la mention de son père comme « ingénieur » dans le *Who's who* : ce centralien qui se serait illustré dans la construction de la basilique de Yamoussoukro en Côte d'Ivoire a fini directeur de Dumez, intégrée ensuite au sein de Vinci ; son fils, polytechnicien du corps des Ponts et Chaussées ayant pantouflé dans la branche SGE du groupe, a donc juste gravi une marche supplémentaire. De manière plus exotique, Carlos Ghosn (Renault) est issu du côté paternel d'une famille chrétienne maronite du Liban partie s'installer au Brésil pour y faire des affaires. Les ascendances de Xavier Fontanet (Essilor) et de Jean-Cyril Spinetta (Air France) sont plutôt politiques : le père du premier, issu d'une famille d'industriels des pâtes alimentaires de la Savoie a fait, au sein du parti centriste MRP, une longue carrière parlementaire et ministérielle sous de Gaulle et Pompidou à laquelle son ralliement isolé à Chaban-Delmas en 1974 mettra un terme prématuré<sup>80</sup> ; le second, nommé en 1997 par Lionel Jospin à la tête de l'ancienne entreprise publique, s'inscrit dans une tradition socialiste : son grand-père était responsable de la fédération SFIO du Tarn à l'époque de Jaurès, dirigeant de la verrerie ouvrière d'Albi, et son père Adrien était un proche de Guy Mollet, qui l'a nommé secrétaire d'État à la Reconstruction et au Logement en 1956 ; ingénieur des Ponts et Chaussées<sup>81</sup>, il a terminé sa carrière comme vice-président du conseil général au sommet de la hiérarchie du corps, laissant son nom, en tant que président de la commission interministérielle qui l'a élaborée, à une loi de 1978 instaurant le contrôle technique de la construction ; il s'est consacré ensuite à la présidence de l'Office universitaire de recherche socialiste (OURS).

Ces ascendances marquantes ne doivent cependant pas être l'arbre qui cache la forêt d'origines certes supérieures, mais plus anonymes. Les autres ont des pères ingénieur gadzarts (Cluny 1930) devenu chef de service des méthodes chez IBM France<sup>82</sup> pour Daniel Bouton (Société générale), cadre dans l'industrie pharmaceutique pour Jean-Paul Agon (L'Oréal) – scolarisé à l'École Sainte-Croix de Neuilly-sur-Seine, la mère étant par ailleurs architecte –, assureur à Montauban pour Louis Gallois (EADS), colonel devenu commissaire aux comptes pour Pierre Verluca (Vallourec), comptable d'origine juive polonaise devenu son propre patron dans la confection pour Patrick Kron (Alstom) qui, s'ils n'appartenaient pas à l'élite des affaires, ont pu contribuer à leur en donner le goût. Trois autres ont des pères médecins,

---

<sup>80</sup> Fondateur ensuite de l'éphémère quotidien *J'informe* en 1977, il meurt assassiné en 1980 à 59 ans dans des circonstances mystérieuses.

<sup>81</sup> Il appartient à la promotion des ingénieurs du corps entrés en 1931 à l'école sans, de manière exceptionnelle, être polytechnicien.

<sup>82</sup> *Annuaire des anciens élèves des Arts et Métiers*, éd. 1955, la filiale portant alors le nom de Compagnie électro-comptable.

ce qui n'exclut pas non plus une certaine proximité avec affaires : Guillaume Poitrinal (Unibail) est ainsi le fils d'un chirurgien de Châtellerauld propriétaire d'une clinique dont son épouse était la gérante. La fonction publique n'est en revanche représentée dans cette catégorie que par un père intendant militaire pour Didier Lombard (France Télécom). Même s'ils appartiennent à des familles aisées, il restait pour les fils – rappelons que les PDG français du CAC 40 sont tous des hommes<sup>83</sup>... – quelques échelons à gravir avant d'accéder au sommet de la hiérarchie des affaires. Et ils sont au moins trois PDG, peut-être six<sup>84</sup>, à sembler pouvoir être associés aux classes moyennes – père commerçant pour Gérard Mestrallet (Suez), hôtelier pour Jean-François Cirelli (GDF), ou « fonctionnaire » à Sarrebourg pour Christian Streiff (Peugeot SA) –, un autre ayant même des origines populaires : Henri Proglia (Veolia) est petit-fils d'immigré italien dont les parents étaient des « vendeurs des quatre saisons » sur le marché d'Antibes<sup>85</sup>... L'ascenseur social fonctionne donc bien encore dans les élites économiques, mais ce n'est qu'à la marge. Il semble que l'élargissement des catégories supérieures dans la population rend la probabilité pour ceux issus des couches populaires ou même moyennes de parvenir, malgré leurs handicaps initiaux, à les dépasser beaucoup plus faible. Et, au sein des catégories supérieures, ce sont plutôt ceux déjà en lien familial, même à niveau modeste, avec les affaires qui semblent s'en sortir le mieux, ou du moins avoir de telles ambitions professionnelles. Les enfants d'enseignants en particulier, dont l'exceptionnelle réussite scolaire est connue, ne se retrouvent guère à ce niveau. L'ouverture scolaire que peut représenter, dans une entreprise marquée par la tradition des grands corps comme Total, l'arrivée d'un patron « simplement » issu de l'École supérieure de commerce de Paris se traduit par une forte compensation en termes de ressources sociales ; il n'y a guère que Jean-Pascal Tricoire (Schneider) qui, sous réserve d'informations plus précises sur son origine, semble cumuler de faibles capitaux social et scolaire. À l'inverse, les patrons les mieux dotés scolairement – HEC (H. de Castries) ou ESSEC (P.-A. de Chalendar) et énarques, inspecteurs des Finances – qui ont émergé récemment ont des origines sociales caricaturalement fermées.

---

<sup>83</sup> Il y a, jusqu'à son départ avant la fin 2008, une femme parmi les étrangers, l'Américaine Pat Rouso (Alcatel).

<sup>84</sup> Gérard Le Fur (Sanofi-Aventis) aurait des « origines modestes » ; *L'Expansion*, 1<sup>er</sup> septembre 2006 ; Jean-Pascal Tricoire (Schneider) serait aussi issu d'un milieu modeste de Beaupréau (Maine-et-Loire). Il n'y a que pour Georges Pauget (Crédit agricole), originaire de Rumilly (Haute-Savoie), pour lequel aucune indication n'a pu être trouvée, ce qui exclut néanmoins des origines marquantes.

<sup>85</sup> Voir le portrait consacré aux frères jumeaux, Henri et René (également ancien élève d'HEC, dirigeant à Paris de la banque d'affaires américain Morgan Stanley) dans *Le Monde*, 19 juillet 2007, qui évoque les humiliations subies dans leur enfance au contact de la bourgeoisie antiboise, ainsi que l'acharnement et les sacrifices qu'ont impliqués leur entrée à HEC.

Il reste que les entreprises n'ont, au moins pendant longtemps, pas été un univers fermé aux ascensions sociales, malgré les inégalités scolaires qu'elles entérinent largement sans y être il est vrai formellement contraintes. Il n'est pas certain que d'autres élites soient plus ouvertes, aussi bien lorsque le recrutement obéit à des exigences scolaires précises, comme c'est le cas pour les élites administratives recrutées à peu près exclusivement par les filières des grandes écoles et des grands corps, que lorsqu'il est supposé très libre, obéissant en principe à de simples exigences de « dons » supposés personnels, comme c'est le cas pour les élites artistiques. Les études sur le recrutement récent des élèves de l'École polytechnique ou de l'ENA révèlent une tendance à la fermeture croissante<sup>86</sup>. Et dans le domaine artistique, on connaît l'importance, probablement accentuée sous réserve d'études statistiques précises dans la période récente, des « fils de » ou « fille de » chez les écrivains, les chanteurs ou les acteurs par exemple. Il n'y a guère que dans les domaines où soit il existe par essence une volonté d'établir des filières alternatives par une formation spécifique – dans le monde syndical et dans le monde politique associé, au moins au parti communiste traditionnellement –, ou dans ceux où les « dons » n'ont rien à voir avec des valeurs bourgeoises, dans les sports populaires comme le football par exemple, que les résultats ont des chances d'être différents. Le monde de l'entreprise est susceptible d'être ouvert là où il y a de l'innovation, de la création, parce que les valeurs ne sont pas encore établies, même si, dès le départ, ceux qui détiennent des capitaux aussi bien financiers que sociaux importants sont les mieux placés pour les reconvertir rapidement. Au fur et à mesure que les entreprises s'institutionnalisent, préalables scolaires et exigences sociales de présentation se combinent nécessairement pour accentuer une certaine tendance à la fermeture. Mais il reste important de souligner que les reproductions au sein de l'élite des affaires ou même des élites en général restent minoritaires. Pour les autres, les origines, qu'elles soient supérieures, moyennes ou populaires, impliquent une part plus ou moins grande d'ascension sociale. La grande entreprise n'est pas qu'un univers de reproduction.

---

<sup>86</sup> Michel EURIAT, Claude THÉLOT, « Le recrutement social de l'élite scolaire en France. Évolution des inégalités de 1950 à 1990 », *Revue française de sociologie*, vol. XXXVI, 1995, p. 403-438. Pour une discussion très fine de la méthodologie de cet article, voir Pierre MERLE, « Les transformations socio-démographiques des filières de l'enseignement supérieur de 1985 à 1995. Essai d'interprétation », *Population*, vol. 51, n° 6, novembre-décembre 1996, p. 1181-1209. Sur Polytechnique, l'étude de Hervé Le Bras sur le recrutement d'une promotion qui est maintenant aux commandes, celle de 1979, n'augure pas non plus d'une démocratisation, avec « 75 % des élèves issus directement de la bourgeoisie financière ou intellectuelle, 18 % de la petite bourgeoisie (artisans, cadres moyens, instituteurs) et 7 % [avec] un père employé de bureau, contremaître ou ouvrier », pour « respectivement 10, 18 et 60 % dans la population masculine française ». Si l'on remonte deux générations en arrière, il faut toutefois souligner seuls 31 % des élèves ont deux grands-parents dans la classe supérieure, 29 % un seul et 40 % aucun ; Hervé LE BRAS, « Les origines d'une promotion de polytechniciens », *Population*, vol. 38, n° 3, 1983, p. 491-502, ici p. 494.

## Conclusion générale

Au terme de cette recherche, on est amené à s'interroger sur la relation qui s'établit entre les grandes entreprises et leurs dirigeants. Tant que ceux-ci sont issus des familles fondatrices, ou du moins propriétaires, il y a une très forte identification, souvent marquée par l'identité des noms et des raisons sociales. Le fait que ce soient souvent, même après cinq ou six générations, les descendants en lignée exclusivement masculine qui sont choisis parmi plusieurs centaines d'héritiers pour représenter le groupe familial, comme c'est le cas aujourd'hui encore au conseil d'administration de Lafarge avec Pierre (Pavin) de Lafarge, montre bien l'importance de cette association symbolique. Nous avons cependant observé le déclin du phénomène dans les groupes étudiés, même s'il a été très lent et parfois réversible. Au milieu des années 1960, le recrutement familial exclusif à la (présidence)-direction générale était devenu marginal ; seuls de Wendel et Michelin font durablement exception, la dynastie Peugeot se repliant sur le seul conseil d'administration (puis de surveillance) en 1964 et les Schneider quittant la gérance en 1966<sup>1</sup>. Le capitalisme familial constitue certes un éternel recommencement, avec l'émergence régulière de dynasties dans de nouvelles grandes entreprises, comme aujourd'hui les Bouygues, Pinault ou Lagardère. Mais ce capitalisme familial moderne est plus un capitalisme d'investisseurs que d'industriels. Si les Michelin, les Peugeot et, à un degré moindre<sup>2</sup>, les Bouygues sont restés fidèles à leur métier d'origine, les de Wendel se sont retirés de la sidérurgie en 1978 et de la métallurgie en 1996<sup>3</sup> pour jongler,

---

<sup>1</sup> Avec le retrait de la veuve de Jean et la transformation en société anonyme, une nouvelle famille propriétaire, les Empain, s'empare toutefois ensuite du contrôle du groupe et, avec Édouard-Jean, du poste de PDG jusqu'en 1980...

<sup>2</sup> La diversification dans les médias (TF1) et la téléphonie mobile n'a pas entraîné le renoncement au métier originel du BTP.

<sup>3</sup> Avec la cession des anciens Ets J.-J. Carnaud et forges de Basse-Indre devenus, après leur orientation exclusive dans l'emballage, CarnaudMetalbox au groupe américain Crown Cork & Seal en 1996.

au gré des opportunités financières, avec des participations diverses<sup>4</sup> ; la famille Pinault a abandonné le négoce du bois qui a fait sa première fortune pour constituer un « acteur mondial du luxe et de la distribution<sup>5</sup> » ; l'héritier Arnaud Lagardère s'est éloigné des activités de construction mécanique et aéronautique qui avait permis l'ascension de son père au sein de l'ancienne entreprise Matra pour se concentrer, à partir du groupe Hachette, dans les médias.

Des managers ont certes pris un temps le relais du capitalisme familial en s'accrochant, à l'image d'Alexandre Dreux (Aciéries de Longwy) ou de Théodore Laurent (Marine-Homécourt), jusqu'à un âge canonique à leurs fonctions dirigeantes, au point que leur groupe finissait par s'identifier très largement à leur personne et qu'ils ont pu envisager de confier leur succession à leurs fils<sup>6</sup>. Le groupe Lyonnaise des eaux (et de l'éclairage) a longtemps été associé à ses dirigeants successifs, Albert Petsche puis Ernest Mercier, jusqu'à être souvent désigné sous leur nom, sans qu'ils aient pourtant de participation significative au capital<sup>7</sup>. L'après-Seconde Guerre mondiale a cependant été marquée par le déclin de ces pratiques d'appropriation personnelle voire familiale du pouvoir. Même si les tentatives du législateur d'imposer des limites d'âge sont toujours restées très timides, l'habitude s'est peu à peu installée pour les mandataires sociaux, en contradiction avec l'allongement de l'espérance de vie, d'un départ des fonctions dirigeantes à un âge proche de celui des salariés, autour de 65 ans. Lorsqu'il est décédé en 2008 à 93 ans, Roger Martin avait ainsi quitté son poste de PDG de Saint-Gobain depuis 28 ans et il n'exerçait plus de fonctions officielles dans le groupe et dans le monde des affaires en général depuis longtemps. La pratique de permettre aux fils ou aux gendres de succéder à leur père ou beau-père, ou du moins de faire une belle carrière dans l'entreprise semble avoir également régressé, sauf à s'être faite très discrète. L'exercice des fonctions dirigeantes est progressivement devenu plus temporaire, sous la

---

<sup>4</sup> Actuellement (août 2008), après un temps les services informatiques (Cap Gemini) et l'édition (Éditis), le groupe rebaptisé Wendel investissement (après avoir porté le nom plus impersonnel de CGIP, Compagnie générale d'industrie et de participations) détient des participations dans Saint-Gobain (21,5 %), le fabricant de matériel électrique Legrand (31 %), le bureau de certification Veritas (63 %), etc., qui « allient la tradition industrielle, l'esprit entrepreneurial et une forte culture de l'innovation technologique » (site internet du groupe, <http://www.wendel-investissement.com/groupe.html>).

<sup>5</sup> Présentation sur le site du groupe <http://www.ppr.com> ; la première activité a pris, avec le rachat de Gucci en 2004 et la cession du Printemps en 2006-2007, l'ascendant sur la seconde, le nom de Pinault-Printemps-Redoute étant abandonné pour l'acronyme de PPR.

<sup>6</sup> Rappelons (cf. chapitre II) que, pour A. Dreux, la transmission a échoué par le décès prématuré de son fils aîné Édouard, alors administrateur directeur général, en 1923, son second fils et son gendre intégrant ensuite le conseil d'administration. T. Laurent a, lui, confié la direction d'importantes filiales à deux de ses fils, mais a semble-t-il volontairement renoncé à faire de l'un d'eux son successeur à la tête du groupe.

<sup>7</sup> Rappelons que le second, à défaut de fils pour lui succéder, avait marié ses deux filles avec les frères Baumgartner, l'un, Richard, faisant une carrière dans son groupe jusqu'à la nationalisation et prolongeant le mandat d'administrateur de son beau-père à l'Alsacienne par une accession à la présidence.

forme de mandats qui n'atteignent pas toujours une dizaine d'années, rarement une vingtaine. L'investissement personnel est en revanche devenu plus exclusif, concentré sur un même groupe, sauf la représentation de celui-ci (limitée par une législation anticumul plus stricte) au conseil d'administration d'autres entreprises, et peu compatible avec d'autres engagements sociaux (politiques notamment, mais aussi syndicaux, à l'échelle confédérale au moins).

Les fonctions ont longtemps été très sûres. Rares étaient les évictions prématurées imposées par les actionnaires. Une grave crise financière comme celle du début des années 1930 n'a pas entraîné un renouvellement massif des élites dirigeantes. Celles-ci ont également surmonté avec des dégâts limités les facteurs politiques comme l'épuration de la Libération. Même les fusions débouchaient souvent sur des compromis qui permettaient aux dirigeants des deux parties de conserver des responsabilités, grâce notamment à l'absence de limitation légale du nombre d'administrateurs délégués : les anciens dirigeants d'Alais Camargue et de Froges ou de la Société des usines chimiques du Rhône et des Ets Poulenc Frères ont pu ainsi durablement cohabiter au sein des nouveaux ensembles. La concentration des pouvoirs imposée par la loi de 1940 entre les mains du PDG, même s'il peut toujours déléguer la direction générale à un tiers, oblige toutefois à faire des choix, plus ou moins douloureux selon l'âge respectif des intéressés. Peut-être faut-il d'ailleurs y voir une des raisons de la raréfaction des fusions ensuite, celles intervenues dans la sidérurgie dans les années 1940-1950 se faisant sans remise en cause des anciennes sociétés, transformées en holding. Ce n'est que lorsque les nouvelles exigences de la concurrence internationale, dans le cadre de la nouvelle Communauté économique européenne en particulier, rendent les opérations de concentration indispensables qu'elles se multiplient, dans les années 1960. Des carrières dirigeantes se trouvent alors prématurément interrompues. Mais, de manière générale, sauf le bouleversement des nationalisations de 1982, il faut attendre la fin des années 1990 pour que les fonctions dans les entreprises privées deviennent véritablement plus précaires : le renforcement des exigences des actionnaires organisés (investisseurs institutionnels, sociétés d'investissement ou fonds de pension) oblige alors les administrateurs à se montrer moins complaisants. Les changements plus fréquents de PDG débouchent souvent sur des renouvellements importants des équipes dirigeantes, le nouveau cherchant à imposer ses propres collaborateurs. Cette « précarité » très relative a toutefois été largement compensée par l'attribution d'avantages matériels considérables, sous la forme de *stock options* et de « parachutes dorés » qui font des managers, si ce n'est des milliardaires à l'échelle des grands patrons propriétaires, du moins des multimillionnaires même en euros pouvant largement vivre, le cas échéant, de leurs seules rentes. Et, autre analogie avec le football, le

développement, par perte de l'identification à son entreprise comme à son club formateur, d'un « marché des transferts », animé par des cabinets de chasseurs de têtes, a permis à des dirigeants de rebondir après un éventuel échec, en reprenant des fonctions dirigeantes dans une autre entreprise<sup>8</sup>.

Mais ce « marché » des dirigeants plus souple dans son fonctionnement n'a pas pour autant été dérégulé à l'entrée. Les filières d'accès sont toujours restées très étroites tout au long de la période étudiée. La prédominance des premières « grandes écoles », et de Polytechnique en particulier, est restée spectaculairement forte. Elle a résisté d'abord à la multiplication à partir de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle des formations d'ingénieurs spécialisés, chimistes ou électriciens en particulier, qui sont clairement restés en deuxième voire troisième division, comme responsables techniques, par rapport aux polytechniciens qui dominent les directions générales, et même aux centraliens (de Paris) ou aux ingénieurs civils des mines (de moins en moins centrés sur leurs activités traditionnelles) prédisposés aux directions de branches ou de grandes usines. La filière de la recherche est également marginalisée, même dans les groupes chimiques, les chercheurs ne sortant guère de leurs laboratoires. Les grandes écoles généralistes ne sont pourtant pas véritablement, même si leurs enseignements se sont timidement ouverts à l'économie à la fin du XIX<sup>e</sup> ou au début du XX<sup>e</sup> siècle, orientées vers l'enseignement de ce qu'on n'appelle pas encore le « management » – sauf à réduire celui-ci à la formation au commandement militaire à Polytechnique – ou même de la gestion. Les études sur les périodes plus récentes, portant sur des générations formées dans l'après-Deuxième Guerre mondiale, montrent que la hiérarchie des grandes écoles a également résisté aux évolutions ultérieures : deuxième vague de créations d'écoles d'ingénieurs (ENSI, ENI, INSA, etc.), promotion des écoles d'Arts et Métiers au rang d'établissements d'enseignement supérieur, explosion des effectifs universitaires, etc. La prédominance prolongée de Polytechnique est d'autant plus spectaculaire aujourd'hui que, à la différence du XIX<sup>e</sup> siècle, elle ne forme plus qu'une proportion dérisoire des bacheliers en général et même des ingénieurs en particulier. Seule la concurrence de nouvelles filières semblables, avec l'ENA et, à un degré moindre, les écoles supérieures de commerce, tardivement émergées au rang de grandes écoles sélectives à partir des années 1960, est venue complexifier le jeu. La même hiérarchie s'est établie, par les choix des élèves lors de la réussite à plusieurs concours, entre

---

<sup>8</sup> La seule différence avec le football est que les salaires très élevés apparaissent moins justifiés par la loi de l'offre et de la demande entre les entreprises (clubs) – les rachats de dirigeants français par des entreprises étrangères restant rares – que par leur mainmise personnelle sur les organes dirigeants, qui leur permet d'imposer aux administrateurs, eux-mêmes souvent bénéficiaires des mêmes avantages dans leurs fonctions passées ou dans leur propre entreprise, une ponction importante sur les bénéfices.

les écoles au profit des trois grands établissements parisiens, et du plus prestigieux, HEC, en particulier, leurs diplômés bénéficiant ensuite de perspectives très inégales de carrière. Cette hiérarchie des établissements s'est doublée d'une hiérarchie encore plus fine au sein des promotions, pourtant très restreintes, de polytechniciens et d'énarques – les HEC ayant ici comme seule possibilité d'intégrer l'ENA... –, selon le rang de sortie et l'accès éventuel à un grand corps de l'État. À quelques places près, des destins se jouent, selon que l'intègre ou pas un des corps qui ont une forte vocation à exercer des fonctions dirigeantes (corps des Mines et de l'inspection des Finances, à un degré moindre des Ponts et Chaussées, du Conseil d'État, etc.)... Il existe bien sûr de nombreuses exceptions, des dirigeants qui n'en sont pas, mais elles sont souvent relatives : dans un univers dominé par les grands corps, on est déjà presque un « autodidacte » lorsqu'on n'est « que » diplômé de Centrale, voire « simple » polytechnicien. Les véritables profils alternatifs de patrons techniciens montés par le rang, formés dans des écoles professionnelles, sont rares, sauf semble-t-il dans des branches particulières, sous contrôle souvent familial, comme l'industrie textile autrefois ou la distribution aujourd'hui. Il n'y a guère, dans la grande entreprise, de « tour extérieur » comme pour la haute administration<sup>9</sup>.

À cette étroitesse des filières scolaires et professionnelles correspond, par le caractère socialement très inégalitaire des formations correspondantes, une forte fermeture sociale du recrutement, qui tend semble-t-il à s'accroître au cours du XX<sup>e</sup> siècle. D'une part, ceux qui ne sortent ni des grands corps ni même des grandes écoles doivent souvent compenser leur handicap par des ressources sociales d'autant plus importantes. D'autre part, la probabilité, avec l'extension des catégories supérieures qui trustent les places, que les enfants des milieux populaires voire moyens accèdent à ces grandes écoles devient statistiquement de plus en plus faible. Des trajectoires comme celle d'Alexandre Dreux, un autodidacte fils de bûcheron, ou de René Damien (Usinor), un polytechnicien fils d'un valet de chambre et d'une cuisinière, apparaissent encore plus improbables aujourd'hui, même si elles ne sont pas, comme le montre le parcours de Henri Proglio (Veolia), totalement exclues. Les grandes entreprises permettent encore de fortes ascensions sociales, mais guère depuis le bas de l'échelle, du moins en une voire deux générations.

Ce recrutement très élitiste a d'importantes conséquences sur la relation qu'entretiennent ces dirigeants à la fois avec les territoires industriels et les métiers. Le recrutement dominant des managers parmi les élèves des grandes écoles parisiennes fait qu'ils

---

<sup>9</sup> Il est vrai très fortement réglementé aujourd'hui, sur la pression des corps pouvant éviter des promotions politiques jugées trop complaisantes.



sont rarement originaires des régions où sont implantées les principales usines. Les patrons de la sidérurgie ne viennent en général pas du Nord (Nord-Est et Denain-Anzin, puis Usinor<sup>10</sup>), de la Lorraine (Longwy puis Lorraine-Escaut), de la Loire (Marine) ou de la Bourgogne (Schneider). Seul le groupe Pont-à-Mousson s'est longtemps distingué par son recrutement « familial » extensif, avec des lignées d'enfants de cadres de la maison comme les Grandpierre ou les Songeur. De même, dans les autres branches, les dirigeants de Peugeot ne sont pas des Francs-Comtois, ceux de Lafarge des Ardéchois, de l'Alsacienne des Alsaciens<sup>11</sup>, etc. Au titre des exceptions, on ne relève que trois dirigeants d'AFC et d'Ugine originaires des Alpes, malgré leur formation parisienne pour deux d'entre eux<sup>12</sup>, et surtout deux dirigeants lyonnais de Rhône-Poulenc, formés dans des écoles d'ingénieurs locales<sup>13</sup>. La plupart des dirigeants n'entretiennent donc qu'une relation lointaine avec ces territoires, d'autant plus que beaucoup n'y ont jamais véritablement fait carrière : au moins ceux passés par les grands corps ont souvent été recrutés directement au sein d'une direction centrale toujours parisienne, sauf le cas particulier de Michelin, restée sous la direction de la famille fondatrice clermontoise. Leurs résistances à l'implantation provinciale sont fortes. Le polytechnicien Jacques Level avait ainsi en 1918 fait du transfert du siège de la Société électro-métallurgique française de Froges (Isère) à Paris une condition de son recrutement comme administrateur délégué<sup>14</sup>.

Même s'ils font généralement l'essentiel de leur carrière industrielle dans la même entreprise, les managers n'ont pas toujours une identification très forte aux métiers. Leur formation d'ingénieur généraliste pour la plupart ne les prédisposait pas particulièrement à travailler dans une branche précise. On a vu que les activités chimiques, il est vrai souvent associées à d'autres, ou la construction électrique ne sont guère gérées respectivement par des chimistes ou des électriciens, etc. La différence est flagrante avec leurs homologues allemands dont les spécialisations comme ingénieurs, souvent prolongées jusqu'au doctorat, sont plus étroitement associées aux carrières ultérieures. Les patrons français apparaissent plus comme des professionnels de la « gouvernance ».

Quelle est la conséquence d'un tel profil dominant sur les stratégies et le développement des entreprises ? Force est de reconnaître que tous les groupes étudiés sont

<sup>10</sup> À deux exceptions près toutefois : Jules Canard (Nord-Est) et René Damien (Denain-Anzin / Usinor) sont nés dans le département du Nord.

<sup>11</sup> Sous réserve des origines alsaciennes de la famille de Richard Baumgartner (cf. chapitre VI).

<sup>12</sup> Les polytechniciens Eugène Mathieu et René Perrin (Ugine) sont nés en Isère, l'ingénieur civil des mines de Saint-Étienne Adrien Badin (AFC) en Savoie.

<sup>13</sup> Nicolas Grillet (École centrale de Lyon) et Louis Clouzeau (École supérieure de chimie industrielle de Lyon).

<sup>14</sup> PV du CA de la SEMF, 9 septembre 1918, Archives Pechiney, 072-13-2968. Un compromis est finalement trouvé avec le transfert du siège administratif à Paris, le siège social restant provisoirement à Froges.

restés jusqu'aux années 1960 pour l'essentiel fidèles à leur métier d'origine. Il a fallu attendre la fin des années 1960 pour que Saint-Gobain et Pechiney cèdent leurs activités chimiques<sup>15</sup>. Il n'y a guère que Thomson dont le périmètre avait fortement diminué dans les années 1920, avec notamment la filialisation (en association avec la CGE) de la fabrication des lampes en 1921, la cession des activités téléphoniques en 1925 et l'apport de la grosse construction électrique à une filiale commune avec l'Alsacienne (Alsthom) en 1928<sup>16</sup> et qui a dû ensuite développer de nouvelles activités pour survivre de manière indépendante (la radiologie et la radio dans les années 1930, l'électroménager et la télévision dans l'après-guerre, etc.). Les autres groupes ont préservé leurs activités historiques. Ils ont ainsi conservé leurs principales usines et donc leurs ancrages régionaux, à une époque qui n'était pas encore celle des délocalisations industrielles vers des pays à main-d'œuvre à bon marché. Ils se sont simplement étendus dans leurs implantations sur le territoire national, notamment à l'occasion de la Première Guerre mondiale, qui a incité à des investissements dans l'Ouest ou le Sud de la France (cas de Kuhlmann obligé de sortir du Nord, de la CGE qui s'implante en Rhône-Alpes, etc.), ou pour se rapprocher de leurs débouchés (cas de Lafarge et de ses cimenteries). Mais les contraintes énergétiques en particulier, avec le charbon pour la sidérurgie ou l'hydro-électricité alpine et pyrénéenne pour l'électrometallurgie, sont longtemps restées déterminantes dans le choix des implantations. Les groupes se sont toutefois diversifiés dans leurs activités, à la suite soit des fusions équilibrées des années 1920 (dans les aciers spéciaux avec Ugine pour l'ancienne Électro-chimie, dans la pharmacie avec les Ets Poulenc Frères pour la Société des usines chimiques du Rhône, etc.), soit de nouveaux investissements plus ou moins réussis dans des activités nouvelles à la même époque (les textiles artificiels pour la même Société des usines chimiques du Rhône avec Rhodiaceta, la cellulose avec la Cellulose du pin ou la pétrochimie avec la Compagnie des produits chimiques et raffineries de Berre pour Saint-Gobain, etc.), soit des absorptions de crise des années 1930 (l'électrometallurgie avec la reprise de l'Électrocuivre<sup>17</sup>, les accumulateurs avec celle de Dinin et de Fulmen et la téléphonie avec celle de la Société industrielle des téléphones pour la CGE, par exemple). Même si elles connaissent des réussites diverses, ces opérations ont une logique industrielle, dans le prolongement des activités historiques. Le développement d'un groupe comme la

---

<sup>15</sup> Par cession de leur filiale commune Pechiney–Saint-Gobain constituée en 1962, Pechiney récupérant toutefois une branche chimique deux ans plus tard après la fusion avec Ugine-Kuhlmann...

<sup>16</sup> L'abandon des activités de la CGE, de Thomson, d'AFC et d'Ugine dans la production et distribution électrique, contraint par la nationalisation de 1946, ne peut bien sûr être considéré comme une orientation stratégique volontaire.

<sup>17</sup> Cette activité est confiée ensuite, à partir de 1943, à une société commune avec AFC, Cegédur, qui devient dans les années 1960 une filiale du seul Pechiney.

CGE n'apparaît ainsi pas très différent de celui de Siemens, dans sa stratégie de constituer un conglomérat d'activités électriques, des courants faibles aux courants forts, jusqu'à la reprise d'Alstom en 1975. La même comparaison avec l'Allemagne suggère en revanche l'échec de la chimie française à constituer des groupes aussi puissants, avec sa situation de branche plutôt dominée dans des entreprises mixtes comme Saint-Gobain, Pechiney ou Ugine ; l'échec de Kuhlmann a pu, lui, être expliqué par l'absence de véritables chimistes à sa tête<sup>18</sup>. Mais, à l'inverse, la disparition des entreprises sidérurgiques françaises, jusqu'à leur concentration finale au sein de l'unique Usinor-Sacilor en 1986, correspond à une insuffisante diversification dans des activités de transformation, de construction mécanique et électrique en particulier, qui ont permis à Krupp, Thyssen, Klöckner ou Mannesmann de survivre plus longtemps en Allemagne de manière indépendante<sup>19</sup>. En France, seule Schneider entretenait une association ancienne entre la sidérurgie et la construction mécanique puis électrique (Matériel électrique SW). Il faudra cependant l'association avec le groupe belge Empain dans les années 1960 pour que cette dernière branche soit développée suffisamment au sein du nouvel ensemble Jeumont-Schneider, qui permet à l'entreprise de survivre à la faillite de Creusot-Loire en 1984. De son côté, Pont-à-Mousson qui s'était désengagé, avec la cession de ses aciéries à Sidélor en 1950, de la sidérurgie et avait prolongé ses activités de métallurgie (tuyaux) dans la construction et l'assainissement a pu rebondir en s'emparant en 1970 de Saint-Gobain<sup>20</sup>.

On voit donc combien il est difficile d'associer étroitement profils des dirigeants et stratégies des entreprises. Sur un corpus nécessairement aussi restreint, il était vain d'espérer pouvoir dégager des régularités statistiques, en maîtrisant les multiples autres variables. On ne peut pas attribuer les difficultés de la sidérurgie ou de la chimie française dans les années 1970-1980 aux seuls ingénieurs d'État qui les dirigeaient, alors que d'autres connaissaient plus de réussite dans l'industrie automobile (Renault) ou verrière (Saint-Gobain). On peut simplement souligner que les membres des grands corps avaient, par leur proximité à l'État, leur formation généraliste et leur culture élitiste, les profils adaptés pour mener les restructurations opérées dans les années 1960 pour constituer les « champions nationaux » dont la France avait besoin face à la concurrence européenne. Ils n'ont peut-être en revanche

---

<sup>18</sup> Selon une hypothèse faite par un ingénieur chimiste maison, Jean-Étienne LÉGER, *Une grande entreprise dans la chimie française. Kuhlmann 1825-1982*, Paris, Nouvelles éditions Debresse, 1988.

<sup>19</sup> La situation y est toutefois aujourd'hui assez semblable, avec deux grands producteurs sidérurgiques survivants, Thyssen-Krupp (fusionnés en 1997) et l'ancienne entreprise publique Salzgitter, Mannesmann ayant été démantelée en 2000 après l'OPA de Vodafone ; Klöckner-Werke subsiste toutefois sans activité sidérurgique.

<sup>20</sup> Même si la fusion est présentée comme équilibrée, c'est bien l'équipe dirigeante de Pont-à-Mousson autour de R. Martin qui prend le contrôle de Saint-Gobain.

pas su s'appuyer sur les forces internes pour faire autre chose que des regroupements de structures déclinantes et dégager de véritables synergies. Ils n'avaient probablement pas une connaissance suffisante des métiers pour repérer les activités innovantes et leur donner les moyens de se développer. C'est particulièrement sensible dans les branches comme la chimie où les attentes du marché exigent des produits de plus en plus diversifiés dans des spécialités pointues. Les ingénieurs d'État, des Mines en particulier, sont à l'aise dans la sidérurgie pour impulser des grands investissements successifs (laminage continu pour Sollac, implantation « sur l'eau » à Fos-sur-Mer, etc.) dans des grandes familles de produits. Ils étaient probablement moins intéressés à mener une diversification fine, dans la construction mécanique, qui les aurait amenés, comme leurs homologues allemands, à fédérer un réseau d'entreprises moyennes, un univers qui n'était pas le leur. On peut y voir une des explications, même si ce n'est bien sûr pas la seule, de la faiblesse française dans le secteur des biens d'équipements en général et des machines-outils en particulier.

Le profil généraliste, éloigné du terrain et du métier, des dirigeants français s'est en revanche révélé très adapté aux restructurations industrielles massives opérées depuis la fin des années 1970. Ils n'ont pas eu d'états d'âme pour trancher dans le vif, céder des activités ou renoncer à des implantations historiques, au point que certains groupes survivants n'ont plus grand-chose en commun avec ce qu'ils étaient dans les années 1960. Après s'être séparée de la branche Alstom, l'héritière de la CGE, Alcatel(-Lucent), est devenue, selon la volonté de son PDG d'alors Serge Tchuruk proclamée en 2001, une « entreprise sans usine<sup>21</sup> » ou presque, les activités de fabrication étant progressivement cédées à des sous-traitants pour se concentrer, avec un succès très mitigé pour l'instant, sur la fourniture de services de télécommunication aux entreprises<sup>22</sup>. Thomson, après avoir été amputée par l'État alors actionnaire successivement de ses activités dans l'électroménager, de la branche électronique professionnelle et de défense rebaptisée Thalès et avoir dû céder la fabrication de produits électronique grand public, s'est spécialisée dans la fourniture de « solutions pour la création, la gestion, la diffusion et l'accès de contenu vidéo<sup>23</sup> », ce qui nécessite moins de 25 000 salariés dans le monde<sup>24</sup>. Le groupe qui a recours massivement à la sous-traitance pour la

<sup>21</sup> « Alcatel se donne dix-huit mois pour devenir une “entreprise sans usine” », *Le Monde*, 28 juin 2001.

<sup>22</sup> L'entreprise devenue franco-américaine après la fusion avec Lucent l'année précédente comptait fin 2007 77 000 salariés, dont 23 000 dans la recherche et le développement. Le rapport annuel 2007 (consultable en ligne sur le site institutionnel du groupe, <http://www.alcatel-lucent.com>) ne donne aucune indication sur leur répartition géographique. Il ne comporte d'ailleurs aucune occurrence du mot « usine(s) ».

<sup>23</sup> Présentation générale de l'entreprise sur son site internet, <http://fr.thomson.net/fr/home/> (août 2008).

<sup>24</sup> La part de la France n'est pas précisée dans le rapport annuel ; elle est d'à peine un tiers (34 %) pour l'ensemble de l'Europe.

fabrication n'a plus que des usines mineures en France<sup>25</sup>, les activités de recherche et de développement tendant elles-mêmes à être délocalisées<sup>26</sup>. Schneider Electric n'a plus d'activités communes avec l'ancien Schneider : ce qu'il restait de Jeumont-Schneider (pompes pour chaudières et machines tournantes) a été cédé en 1993 et le groupe actuel repose sur trois branches acquises entre-temps, les entreprises françaises Télémécanique (1988), Merlin-Gérin (intégration progressive depuis 1975, complète en 1992) et américaine Square D (1991) ; l'ensemble représente 120 000 salariés en 2007 (dont 20 150 en France<sup>27</sup>). Les anciennes usines n'ont pas nécessairement été fermées, mais elles sont aujourd'hui la propriété dispersée d'autres entreprises françaises ou étrangères. Les établissements Schneider du Creusot sont ainsi répartis entre les groupes General Electric (compresseurs industriels, turbines à vapeur), Arcelor Mittal (acières spéciaux), Safran (ex-SNECMA, disques pour réacteurs d'avion), Areva (ex-Framatome, forge pour centrales nucléaires) et Alstom (bogies ferroviaires)<sup>28</sup> ; seules les raisons sociales sont souvent nouvelles... Même l'immeuble historique de la direction générale au 42, rue d'Anjou à Paris 8<sup>e</sup> a été abandonné au profit d'un bâtiment récent à Rueil-Malmaison (Hauts-de-Seine) ; en revanche, Alcatel-Lucent conserve un dernier lien symbolique avec l'ancienne CGE et son hôtel particulier du 54 de la rue de la Boétie à Paris 8<sup>e</sup>.

Le pouvoir d'une équipe dirigeante peut apparaître considérable dans une telle évolution. Le nouveau Schneider a été façonné par Didier Pineau-Valencienne (né en 1931), PDG de 1980 à 1999<sup>29</sup>. Ce diplômé de HEC n'avait pas de lien avec l'entreprise, il était auparavant responsable de la division polymères et pétrochimie de Rhône-Poulenc. De même, si Pierre Suard (X-Ponts) s'était montré plutôt respectueux de l'héritage de son mentor Ambroise Roux à la CGE, simplement rebaptisée Alcatel-Alsthom, son successeur en 1995, Serge Tchuruk (X-Armement), qui avait fait toute sa carrière dans le pétrole et la chimie, a procédé à un démantèlement sans fin de l'entreprise. Pineau-Valencienne et Tchuruk partageaient la même ignorance des métiers industriels, le premier a réussi, le second échoué, difficile d'en tirer des conclusions. On peut cependant remarquer que l'entreprise allemande

---

<sup>25</sup> Le rapport annuel n'évoque que deux usines de fabrication de matériel, à Angers (Maine-et-Loire) et Genlis (Côte-d'Or), pour indiquer que les effectifs y ont été réduits à respectivement 340 et 200 salariés fin 2007.

<sup>26</sup> Voir les menaces qui pèsent actuellement (été 2008) sur le site de Rennes.

<sup>27</sup> Qui arrive seulement au deuxième rang derrière les États-Unis. Il est précisé dans le rapport annuel 2007 que 41,4 % des effectifs mondiaux sont constitués de « cols bleus », la proportion d'ouvriers étant de 32,6 % en France.

<sup>28</sup> Voir la notice Wikipedia sur Le Creusot, rubrique situation économique actuelle, [http://fr.wikipedia.org/wiki/Le\\_Creusot](http://fr.wikipedia.org/wiki/Le_Creusot) (août 2008).

<sup>29</sup> Âgé de 77 ans aujourd'hui (né en 1931), il n'exerce plus de fonction officielle dans le groupe, son propre successeur occupant maintenant la présidence du conseil de surveillance.

Siemens, longtemps appuyée sur une participation familiale résiduelle, est restée un grand conglomérat électrique avec une tradition inflexible de dirigeants à la « carrière maison », que seul un grave scandale financier l'a amenée à remettre en cause en 2007<sup>30</sup>. Malgré ces turbulences, le groupe emploie encore 430 000 salariés dans le monde, dont 130 000 en Allemagne, et reste présent dans un large éventail d'activités historiques. De même, l'industrie chimie française a été « ballottée » de groupe en groupe depuis les années 1960 : Rhône-Poulenc rebaptisée, après la fusion avec l'allemand Hoechst en 1999, Aventis, devenue Sanofi-Aventis (près de 100 000 salariés, dont 28 000 en France<sup>31</sup>) s'est finalement dessaisie de la seule pharmacie au profit de Rhodia devenue entreprise autonome (15 530 salariés en 2007, dont 34 % en France)<sup>32</sup> ; le groupe pétrolier Total conserve par ailleurs une importante branche chimique (45 797 salariés, soit 47,5 % de ses effectifs en 2007<sup>33</sup>) d'héritages multiples dont l'externalisation, un temps évoquée<sup>34</sup>, ne semble plus à l'ordre du jour. Du côté allemand, si Hoechst a disparu sous cette forme, il reste Bayer, même si le groupe a été fortement restructuré depuis 2001 et a cédé une partie de ses activités chimiques à une entreprise autonome (Lanxess) pour s'orienter surtout vers la pharmacie et les biotechnologies (106 200 salariés en 2007, dont 39 100 en Allemagne), et BASF, plus grand groupe chimique mondial (avec plus de 95 000 salariés, dont 47 000 en Allemagne). Ils continuent imperturbablement à être dirigés par des dirigeants à la « carrière maison », ancien apprenti commercial pour le premier, docteur en chimie pour le second. La chimie-pharmacie allemande est toujours bien plus puissante à l'échelle mondiale, appuyée sur ses grandes implantations historiques de Ludwigshafen ou Leverkusen notamment ; il est vrai qu'elle disposait d'une telle avance technologique et commerciale depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle qu'il est difficile de porter cet écart au débit de l'industrie française et de ses dirigeants. Remarquons cependant que la seule grande réussite industrielle récente de la branche en France, Sanofi, à l'origine au sein du groupe Elf-Aquitaine, est l'œuvre d'un dirigeant qui n'appartient pas à l'élite scolaire, Jean-François Dehecq, ingénieur des Arts et Métiers après un CAP de tourneur<sup>35</sup>... Et son successeur en 2007 comme directeur général est un manager à

---

<sup>30</sup> Avec l'arrivée en 2007 à la présidence du directoire de l'Autrichien Peter Löscher, qui a fait toute sa carrière dans l'industrie pharmaceutique.

<sup>31</sup> Curieusement, le chiffre fourni (août 2008) sur le site <http://www.sanofi-aventis.com/> pour la France date du 31 décembre 2005, le rapport annuel 2007 ne précisant pas la répartition géographique.

<sup>32</sup> Et héritant au passage d'un lourd passif financier et écologique...

<sup>33</sup> La part pour la France n'est pas indiquée dans le rapport annuel 2007 pour la seule branche chimique ; elle est de 39 % pour l'ensemble du groupe.

<sup>34</sup> *Le Monde*, 6 octobre 2004.

<sup>35</sup> Pour être exact, il faut cependant préciser qu'il a cofondé Sanofi en 1973 aux côtés de son aîné René Sautier, énarque... et que les membres des grands corps qui dirigeaient Elf lui ont donné les moyens de se développer.

l'allemande, Gérard Le Fur, docteur en pharmacie venu de la recherche. De la même manière, le succès remarquable de l'industrie française des colorants dans l'entre-deux-guerres a été l'œuvre de l'équipe de chimistes formés à l'école alors allemande de Mulhouse autour de Joseph Frossard, que son manque de reconnaissance au sein du groupe Kuhlmann<sup>36</sup> aurait amené à se compromettre dans la collaboration avec l'IG Farben pendant la guerre. Force est de remarquer que les nombreux ingénieurs d'État qui se sont succédé à la tête de la chimie française dans l'intervalle n'ont pas réussi à bâtir un groupe puissant à l'échelle mondiale.

Mais, à l'inverse, d'autres réussites industrielles sont à mettre au crédit des membres des grands corps. C'est le cas d'abord de Saint-Gobain, avec une spectaculaire alternance d'X-Mines (Roger Martin, Jean-Louis Beffa) et d'inspecteurs des Finances (Roger Fauroux, Pierre-André de Chalendar) à la (présidence-)direction générale. Le groupe a certes fortement évolué dans son périmètre, avec des diversifications provisoires dans l'électronique à la fin des années 1970 (prise de contrôle malheureuse de l'entreprise informatique Bull en particulier) ou dans le BTP dans les années 1980 (SGE). Il s'est maintenant affirmé, à partir son activité verrière historique devenue minoritaire<sup>37</sup>, comme une entreprise de production, transformation et distribution de matériaux, avec un élargissement de sa gamme vers de nouveaux produits (céramiques, abrasifs, gypse, mortier, etc.) et surtout une nouvelle orientation vers le négoce (marques Point P, Lapeyre<sup>38</sup>). Saint-Gobain (avec 205 730 salariés dont 53 037 en France) se revendique aujourd'hui comme un groupe « leader européen et mondial dans tous ses métiers<sup>39</sup> ». De même, Lafarge, qui se présente comme « leader mondial des matériaux de construction » (77 721 salariés<sup>40</sup>), avec une activité étendue du ciment et du béton au plâtre<sup>41</sup>, n'a pas non plus échappé à l'élitisme scolaire avec, après longtemps des X-Ponts, Bertrand Collomb (X-Mines), PDG de 1989 à 2003, et ses successeurs à la direction générale, Bernard Kasriel (X démissionnaire) puis Bruno Lafont

<sup>36</sup> Très relatif... il en était vice-président délégué jusqu'en 1940 tout comme son homologue pour la chimie minérale, Raymond Berr.

<sup>37</sup> Cette activité représente encore, entre ses deux branches vitrage (verre plat) et conditionnement (bouteilles), 21 % du chiffre d'affaires, 25 % des effectifs et 27 % des profits en 2007. Il faut cependant signaler que Saint-Gobain a cédé au cours de cette année la partie flaconnage (5 129 salariés) de sa branche conditionnement, probablement menacée dans son ensemble à terme par défaut d'intégration dans l'orientation « matériaux ». À l'activité historique verrière de Saint-Gobain s'ajoute l'activité canalisation héritée de Pont-à-Mousson dont l'importance n'est pas précisée au sein de la branche « produits pour la construction ».

<sup>38</sup> Sociétés intégrées, comme la fabrication du gypse et du mortier, après le rachat de Poliet en 1996.

<sup>39</sup> Site <http://www.saint-gobain.com> (août 2008).

<sup>40</sup> La part en France n'est pas précisée dans le rapport annuel ; elle ne doit pas être très élevée, la répartition géographique indiquant 23,3 % seulement pour l'ensemble de l'Europe occidentale.

<sup>41</sup> Le site <http://www.lafarge.fr> précise que le groupe est, « au niveau mondial, co-leader du ciment, co-leader des granulats, n° 3 du béton et n° 3 du plâtre. »

(ENA)<sup>42</sup>. Enfin, il faut reconnaître que le redressement des groupes automobiles français depuis le milieu des années 1980 doit beaucoup à des membres des grands corps sans expérience dans la branche : Georges Besse, Raymond Lévy (X-Mines) et Louis Schweitzer (ENA-Inspection) pour Renault – leurs prédécesseurs formés en interne, Bernard Vernier-Palliez et surtout Bernard Hanon (HEC), n’ayant pas réussi à redresser les résultats –, Jacques Calvet (ENA-Cour des comptes)<sup>43</sup> et Jean-Martin Folz (X-Mines) pour PSA<sup>44</sup>.

Tous ces exemples contradictoires incitent à se montrer très prudent sur l’impact que peut avoir le profil des dirigeants sur les stratégies et les résultats des entreprises, les autres variables étant beaucoup plus trop nombreuses pour être neutralisées dans une comparaison pertinente, que ce soit entre deux entreprises françaises ou avec une entreprise allemande semblables. Leur impact personnel pourrait paraître faible parce que ce ne sont pas des créateurs, ils s’intègrent dans des structures préexistantes, fortement institutionnalisées, voire bureaucratisées, dont ils ne sont qu’un moteur, au milieu de nombreux collaborateurs ou conseillers. Ne pas connaître les métiers de l’intérieur n’est peut-être pas plus un handicap que pour un ministre d’hériter d’un portefeuille qu’il ne connaît pas. De même que les spécialistes du secteur ne font pas toujours les meilleurs ministres, par la difficulté qu’ils ont à prendre du recul par rapport à leur milieu d’origine, les patrons formés en interne ne peuvent de toute façon pas prétendre, dans des groupes d’une telle ampleur d’activités, maîtriser l’ensemble des processus de production ou de commercialisation. Leur vision risque aussi de n’être que partielle. À l’inverse, on a vu le caractère volatile des activités de certains groupes industriels, qui suggère que leurs dirigeants ont été amenés à prendre, à un certain moment, des décisions qui ont entraîné des réorientations stratégiques majeures. Même s’il n’est pas seul, il y a bien généralement un patron qui tranche entre différentes options présentées par ses collaborateurs et qui cherche à en convaincre son conseil d’administration<sup>45</sup>. S’il est bien sûr souhaitable qu’il fasse le meilleur choix, il est difficile d’affirmer que des caractéristiques personnelles précises présentent les meilleures garanties en la matière. Faire ses preuves dans une

---

<sup>42</sup> Dans l’intervalle, Marcel Demonque (ingénieur des mines de Nancy), PDG de 1959 à 1974, et Olivier Lecerf (IEP de Paris), PDG de 1974 à 1989, ne sont que des exceptions très relatives...

<sup>43</sup> Après que Jean-Paul Parayre (X-Ponts) a connu moins de réussite, il est vrai, comme successeur de la lignée d’ingénieurs civils des Mines à la carrière maison, Maurice Jordan et François Gautier.

<sup>44</sup> Rappelons que les actuels directeurs généraux, s’ils ne sont pas issus des grands corps, ne sont pas non plus des dirigeants de métier, sous réserve des débouchés automobiles de leurs anciennes industries : Christian Streiff (PSA), ingénieur civil des mines de Paris, vient de Saint-Gobain et Carlos Ghosn (Renault), polytechnicien empêché par sa nationalité étrangère d’intégrer le corps des Mines, a fait carrière chez Michelin avant de rejoindre l’entreprise à 42 ans comme directeur général adjoint en 1996.

<sup>45</sup> Voir, sur ce point, Naomi R. LAMOREAUX, « Reframing the Past: Thoughts about Business Leadership and Decision Making under Uncertainty », *Enterprise & Society: The International Journal of Business History*, vol. 2, n° 4, décembre 2001, p. 632-659.



organisation en gravissant de nombreux échelons dans une concurrence ouverte démontre des qualités qui ne sont pas nécessairement celles des grands stratèges. Les certificats d'intelligence scolaire des anciens élèves des grandes écoles ou les expériences dans les cercles du pouvoir de certains membres des grands corps constituent-ils des garanties plus adaptées ? Les cas étudiés ne permettent pas de trancher. Pendant longtemps, les politiques de continuité ont de toute façon dominé, dans un espace économique relativement stable offrant des positions de pouvoir assez sûres. Aujourd'hui, les stratégies apparaissent plus fluctuantes et les fonctions elles-mêmes plus précaires, le moindre échec étant plus rapidement sanctionné, à l'image d'un entraîneur sportif. Il ne faut cependant pas non plus surestimer la portée de ce « jeu de Monopoly » qui se joue au sommet des grands groupes. Les activités et les filiales se vendent et s'achètent rapidement, comme les footballeurs. Les cultures d'entreprises revendiquées à grand cri dans les années 1980 apparaissent bien fragiles. L'identification nationale, avec des salariés, des débouchés commerciaux et des actionnaires souvent en grande partie étrangers, apparaît bien mince. Seule subsiste l'implantation parisienne du siège social et l'origine plus ou moins majoritairement française de l'équipe dirigeante. Mais ces politiques guidées par des logiques financières ne bouleversent pas toujours autant le tissu économique qu'on ne le croit. Si elles sont bien sûr souvent douloureuses pour les salariés concernés par les restructurations, elles n'entraînent pas nécessairement la disparition des unités de production concernées. À l'image du Creusot, si les entreprises passent, les établissements restent aussi. De même que les politistes soulignent la dimension symbolique de l'action du pouvoir politique sur la société, l'impact du pouvoir économique ne doit pas être surestimé. Lui aussi a passé beaucoup de temps ces dernières années à gérer les symboles, comme le montre l'extraordinaire volatilité des raisons sociales, avec la floraison d'acronymes sortis de nulle part...

Pour prétendre à accéder aux élites économiques en général et à la direction générale d'une grande entreprise en particulier, il faut d'abord, comme l'a bien montré le sociologue allemand Michael Hartmann inspiré par Pierre Bourdieu, avoir « l'habitus » qui convient, une aptitude repérée d'après lui dans les grandes entreprises à travers « quatre caractéristiques principales : le degré de familiarité avec les codes vestimentaires et comportementaux, une large culture générale au sens de la culture bourgeoise classique, un esprit d'entreprise (avec la vision optimiste de l'avenir qui lui est nécessairement associée selon les dirigeants) ainsi que – et c'est l'élément le plus important – une présence et une attitude traduisant de la

confiance en soi<sup>46</sup>. » S'il n'est pas certain que la référence à la culture classique soit autant exigée de ce côté-ci du Rhin, les autres critères apparaissent largement transposables. Mais, alors qu'en Allemagne le travail de sélection s'effectue plus largement en interne, les entreprises françaises disposent d'une plus grande opportunité d'externaliser un exercice qui peut s'avérer douloureux, par les frustrations qu'il génère. Les grandes écoles et éventuellement les grands corps remplissent en grande partie cette mission, avec la légitimité méritocratique à peine entamée par les critiques qui est la leur. Leurs meilleurs éléments ont toutes les raisons, par la consécration scolaire qu'ils ont obtenue, de faire preuve de la « confiance en soi » attendue. Quelles que soient leurs origines sociales initiales, rarement modestes de toute façon, la socialisation reçue entre-temps leur procure tous les atouts pour avoir les codes comportementaux requis. Reste l'esprit d'entreprise, mais celui d'un manager qui s'inscrit dans une organisation déjà très institutionnalisée n'a pas nécessairement besoin d'être celui d'un créateur... Les élèves des grandes écoles en général et les membres des grands corps en particulier sont des prétendants facilement repérables et présentant les meilleures garanties dans un univers qui n'aime paradoxalement pas prendre de risques. Ils n'accaparent cependant pas, comme on l'a vu, toutes les fonctions dirigeantes disponibles. Il conviendrait donc de mener des études historiques ou sociologiques, en fonction des sources disponibles, sur des populations plus larges de cadres dirigeants, qui permettraient de faire des comparaisons significatives entre des entreprises ou des branches plus ou moins élitistes dans leur recrutement, pour voir si véritablement, comme semble le suggérer M. Hartmann, le jeu ne peut être qu'à somme nulle : à une moindre sélectivité scolaire correspond-il nécessairement une plus forte sélectivité sociale ? Ou existe-t-il d'autres facteurs de reconnaissance professionnelle, propres aux entreprises, occultés par les variables habituellement considérées ? La question mériterait d'être traitée sans idée préconçue.

---

<sup>46</sup> Michael HARTMANN, « Le recrutement des dirigeants des grandes entreprises en Allemagne. Une sélection sociale en l'absence d'institutions de formation des élites », in Hervé JOLY (dir.), *Formation des élites en France et en Allemagne*, Cergy-Pontoise, CIRAC, 2005, p. 83-100, ici p. 89.

## **Annexes**

<b>I<sup>ère</sup> partie : Tableaux et listes d'entreprises</b>	<b>527</b>
<b>II<sup>e</sup> partie : Liste des 194 titulaires de fonctions dirigeantes du corpus étudié</b>	<b>551</b>
<b>III<sup>e</sup> partie : Généalogies familiales</b>	<b>571</b>
<b>IV<sup>e</sup> partie : Sources</b>	<b>647</b>
<b>V<sup>e</sup> partie : Bibliographie</b>	<b>671</b>



**I<sup>ère</sup> partie : Tableaux et listes d'entreprises**

Tableau annexe-1 : Classement des entreprises manufacturières métropolitaines d'après le montant de leurs capitaux propres en 1913	528
Tableau annexe-2 : Classement des entreprises manufacturières métropolitaines d'après le montant de leurs capitaux propres en 1932	533
Tableau annexe-3 : Classement par chiffres d'affaires non consolidés en 1956 des entreprises industrielles manufacturières	535
Tableau annexe-4 : Classement par effectifs des entreprises industrielles manufacturières parmi les 100 premières par chiffre d'affaires en 1956	537
Tableau annexe 5 : Classement des entreprises industrielles manufacturières métropolitaines de plus de 2 000 salariés, 1942-1949	539
Tableau annexe-6 : Liste des principaux groupes industriels avec effectifs de leurs entreprises manufacturières métropolitaines sous l'Occupation	544
Tableau annexe-7 : Liste des entreprises du CAC 40 et des dirigeants étudiés (avril 2004)	548
Tableau annexe-8 : Liste des entreprises du CAC 40 et des dirigeants étudiés (octobre 2007)	549

Tableau annexe-1 : Classement des entreprises manufacturières métropolitaines  
d'après le montant de leurs capitaux propres en 1913  
(supérieurs à 10 millions de F ; en gras entreprises retenues dans le corpus)

Entreprises	Branche	Capitaux propres (en millions de F courants)	Justification non-intégration dans le corpus
<b>Saint-Gobain</b>	Verre	136,0	
<b>Thomson-Houston</b>	Construction électrique	135,3	
<b>Marine &amp; Homécourt</b>	Sidérurgie	120,7	
<b>Schneider</b>	Sidérurgie	110,0	
Chantiers et ateliers de Saint-Nazaire (Penhoët)	Construction navale	110,0	Activité spécialisée et implantation concentrée
<b>Aciéries de Longwy</b>	Sidérurgie	96,0	
Aciéries de Micheville	Sidérurgie	89,5	Participations importantes de Marine et Pont-à-Mousson, apportée à Sidelor en 1950
<b>Compagnie générale d'électricité</b>	Construction électrique	88,3	
Aciéries de France	Sidérurgie	82,5	Absorbée par Châtillon-Commentry en 1930
<b>Châtillon-Commentry et Neuves-Maison</b>	Sidérurgie	82,4	
Ateliers et chantiers de la Loire	Construction navale	76,9	Fusion avec Penhoët en 1955
Forges et chantiers de la Méditerranée	Construction navale	76,1	Activité spécialisée et implantation concentrée
Raffineries et sucreries de Say	Agroalimentaire	75,0	Effectif non connu
Ets Pathé Frères	Matériel photog. et cinématographique	70,7	Absence dans classements ultérieurs, importance industrielle limitée
Fives-Lille	Constr. mécanique	67,6	Pas de fonction de groupe
<b>Denain-Anzin</b>	Sidérurgie	64,1	
<b>Automobiles et cycles Peugeot</b>	Automobile	63,1	
Compteurs et matériel d'usines à gaz	Constr. mécanique	61,4	
<b>Forges et aciéries du Nord et de l'Est</b>	Sidérurgie	61,2	
Papeteries Darblay	Papeteries	60,0	Absence dans classements ultérieurs

<b>Tréfileries et laminoirs du Havre</b>	Métallurgie	57,8	
Usines métallurgiques de Basse-Loire	Métallurgie	57,7	Absorbée par Nord-Est en 1933
<b>Alsacienne de construction mécanique, Belfort</b>	Constr. mécanique	55,5	
Ateliers de construction électrique du Nord et de l'Est (Jeumont)	Construction électrique	55,1	Groupe belge Empain
Chantiers et ateliers de la Gironde	Construction navale	53,8	Groupe Schneider
Commentry, Fourchambault et Decazeville	Sidérurgie	53,3	Taille inférieure aux entreprises sidérurgiques dans les classements ultérieurs
Travaux Dyle & Bacalan	Construction navale	52,1	Liquidation en 1928
Électro-métallurgique française (Froges)	Métallurgie	49,9	Absorbée par Alais Camargue en 1920
Aciéries et forges de Firminy	Sidérurgie	46,5	Fusionnée en 1953 avec Marine
Hauts-fourneaux et aciéries de Caen	Sidérurgie	45,5	Groupe allemand Thyssen, devenue Société métallurgique de Normandie après 1918 (groupe Schneider)
<b>Alais Camargue</b>	Chimie	44,0	
Ateliers de construction du Nord de la France	Construction mécanique	43,6	Absence dans classements ultérieurs
<b>Hauts-fourneaux et fonderies de Pont-à-Mousson</b>	Sidérurgie	43,2	
Française des constructions mécaniques (Cail)	Construction mécanique	39,5	
Ets Bergougnan	Caoutchouc	37,9	
Société d'électro-métallurgie de Dives	Métallurgie	37,7	
Métallurgique de Senelle-Maubeuge	Sidérurgie	37,6	
<b>Ets Kuhlmann</b>	Chimie	36,0	
Société industrielle des téléphones	Construction électrique	33,9	
Comptoir de l'industrie linière	Textile	31,8	
SA Westinghouse	Construction électrique	31,7	
Hauts-fourneaux, forges et aciéries de Pompey	Sidérurgie	31,6	

Usines de l'espérance à Louvroil	Métallurgie	30,3	
Hauts-fourneaux de Saulnes, Marc Raty & Cie	Sidérurgie	29,9	
Lorraine des anc. Ets de Dietrich	Construction mécanique	28,9	
Raffineurs de sucre de Saint-Louis	Agroalimentaire	27,8	
L. Félix Fournier & Cie	Chimie	27,8	
Grands moulins de Corbeil	Agroalimentaire	27,7	
<b>J. &amp; A. Pavin de Lafarge</b>	Ciments	27,7	
Ets Julien Damoy	Agroalimentaire	26,7	
Cie fermière de l'établissement thermal de Vichy	Agroalimentaire	26,3	
Ets Arbel	Construction mécanique	25,7	
Mines fonderies et forges d'Alais	Sidérurgie	25,6	
Ets de Dion-Bouton	Automobile	24,6	
Franco-belge de matériel de chemin de fer	Construction ferroviaire	23,9	
Blanchisseries et teintureries de Thaon	Textile	23,8	
Ets J.-J. Carnaud et forges de Basse-Indre	Métallurgie	23,2	
Centrale de dynamite	Chimie	23,0	
<b>Electrochimie</b>	Chimie	22,3	
Hutchinson	Caoutchouc	22,3	
Ateliers et chantiers de la France	Construction navale	22,3	
C <sup>ies</sup> réunies des glaces et verres spéciaux du Nord de la France	Verre	21,8	
Anc. Ets C. & E. Chapal Frères & Cie	Constr. mécanique	20,3	
Générale des cirages français	Chimie	20,1	
Compagnie électro-mécanique	Construction électrique	20,1	
Métallurgique d'Aubrives et Villerupt	Métallurgie	19,1	



Forges de Champagne	Métallurgie	18,9	
Salins du Midi	Chimie	18,8	
Ateliers et chantiers de Bretagne	Construction navale	18,8	
Jacob Holtzer	Sidérurgie	18,0	
Forges et fonderies de Montataire	Sidérurgie	17,9	
Ets Decauville aîné	Construction mécanique	17,5	
Air liquide	Chimie	17,4	
Ets Verminck	Agroalimentaire	17,3	
Papeteries de l'Ouest	Papeteries	17,2	
Escaut-Meuse	Sidérurgie	17,2	
Compagnie continentale Edison	Construction électrique	16,9	
Grande distillerie E. Cusenier Fils Aîné & Cie	Agroalimentaire	16,6	
Ciments français	Ciments	16,3	
Ancienne compagnie Richer	Chimie	16,0	
Produits chimiques Malétra	Chimie	15,9	
La Soie	Textile	15,7	
Métallurgique de Montbard-Aulnoye	Métallurgie	15,4	
Produits chimiques Coignet	Chimie	15,3	
Maison Breguet	Aéronautique	15,3	
Fonderies, forges et aciéries de Saint-Étienne	Sidérurgie	15,2	
Produits électrochimiques et métallurgiques des Pyrénées	Métallurgie	15,1	
Forges et aciéries électriques P. Girod	Métallurgie	14,9	
Métallurgique de l'Ariège	Métallurgie	14,7	
Delahaye and Co. Ltd	Automobile	14,7	
Hauts-fourneaux, fonderies et forges de Franche-Comté	Sidérurgie	14,5	
Aciéries de Paris et d'Outreau	Sidérurgie	14,3	
Union photographique industrielle	Matériel photographique	13,9	

Eaux minérales d'Évian-les-Bains	Agroalimentaire	13,8	
Mines et fonderies de Pongibaud	Sidérurgie	13,2	
Eaux minérales de Vittel	Agroalimentaire	12,8	
Poulenc Frères	Chimie	12,8	
Anciennes Salines domaniales de l'Est	Chimie	12,4	
Electrochimie de Bozel	Chimie	12,3	
Raffineurs de la Méditerranée	Agroalimentaire	12,0	
Générale de laiterie	Agroalimentaire	11,9	
Fabriques centrales de sucre de Meaux	Agroalimentaire	11,9	
Française de matériel de chemins de fer	Construction ferroviaire	11,9	
Caves et producteurs réunis de Roquefort	Agroalimentaire	11,5	
Distillerie de la liqueur Bénédicte	Agroalimentaire	11,4	
Hauts-fourneaux, forges et aciéries du Saut-du-Tarn	Sidérurgie	11,2	
Biscuits Olibet	Agroalimentaire	10,9	
Moteurs Gnome	Construction mécanique	10,9	
Fonderies et ateliers de la Courneuve	Construction mécanique	10,7	
Grands moulins Vilgrain	Agroalimentaire	10,5	
<b>Société chimique des usines du Rhône</b>	Chimie	10,0	

Manquent (entreprises au capital fermé) : Renault, Berliet, Panhard & Levassor, Japy, **de Wendel**, Marrel Frères, **Michelin**, Pneus Dunlop, Saint Frères, Amédée Prouvost, François Masurel, Agache, Thiriez, Ets Laederlich, Gillet, etc.

Source : Michael S. SMITH, « Putting France in the Chandlerian Framework : France's 100 Largest Industrial Firms in 1913 », *Business History Review*, vol. 72, printemps 1998, p. 56-59, qui s'appuie sur les rapports annuels et les annuaires de sociétés. Par rapport à sa liste présentée par branche, ont été retirées les entreprises d'imprimerie et d'édition et les compagnies pétrolières.

Tableau annexe-2 : Classement des entreprises manufacturières métropolitaines  
d'après le montant de leurs capitaux propres en 1932  
(supérieurs à 200 millions de F courants ; en gras entreprises retenues dans le corpus)

Entreprises	Branche	Capitaux propres (millions de F)	Justification non-intégration dans le corpus
<b>de Wendel</b>	Sidérurgie	1 492	
<b>Saint-Gobain</b>	Chimie verre	1 432	
<b>AFC</b>	Chimie, métallurgie	1 151	
Penhoët	Cons. navale	1 083	Activité spécialisée et implantation concentrée
<b>Aciéries de Longwy</b>	Sidérurgie	1 043	
<b>Michelin</b>	Caoutchouc	1 037	
Citroën	Automobile	1 011	Groupe Michelin (en 1934)
<b>Kuhlmann</b>	Chimie	887	
<b>Schneider</b>	Sidérurgie, cons. méc.	710	
<b>Nord-Est</b>	Sidérurgie	659	
<b>Tréfileries et laminoirs du Havre</b>	Sidérurgie	644	
Alsthom	Cons. électrique	576	Société commune Thomson- Houston et Alsacienne depuis 1928
Ateliers et chantiers de la Loire	Cons. navale	568	Activité spécialisée, fusion avec Penhoët en 1955
<b>Ugine</b>	Chimie, métallurgie	566	
Gillet-Thaon	Teinturerie	552	Groupe Gillet
Forges et chantiers de la Méditerranée	Cons. navale	552	Activité spécialisée et implantation concentrée
<b>Denain-Anzin</b>	Sidérurgie	522	
Air liquide	Chimie	496	Effectif restreint, absence de grande usine
<b>Automobiles Peugeot</b>	Automobile	488	
Escaut et Meuse	Métallurgie	484	Apportée avec Longwy à Lorraine- Escaut en 1953
La Chiers	Sidérurgie	442	Groupe belge
Aciéries de Micheville	Sidérurgie	439	Participations importantes de Marine et Pont-à-Mousson, apportée à Sidelor en 1950
Aciéries de Rombas	Sidérurgie	438	Entreprise allemande, capital partagé groupes sidérurgiques après 1918, apportée à Sidelor en 1950
UCPMI	Sidérurgie	417	Capital partagé entre groupes
Jeumont	Cons. électrique	416	Groupe belge Empain
Prod. chimiques et raffineries de Berre	Chimie	410	Groupe Saint-Gobain

<b>Rhône-Poulenc</b>	Chimie	407	
Saint Frères	Textile	402	Direction familiale exclusive
Senelle-Maubeuge	Sidérurgie	399	Apportée à Lorraine-Escaut en 1953
Pneumatiques Dunlop	Caoutchouc	376	Groupe britannique
Générale des indus. textiles (Ets Allart-Rousseau)	Textile	361	Absence dans autres classements
Cie générale d'électro-métallurgie	Métallurgie	357	Groupe CGE
Raffineries et sucreries de Say	Agroalimentaire	355	
<b>Alsacienne</b>	Cons. mécanique	338	
<b>Thomson-Houston</b>	Cons. électrique	326	
Louvroil-Montbard-Aulnoye	Métallurgie	323	
Poliet & Chausson	Ciments	321	
Dollfus-Mieg & Cie	Textile	319	
Fives-Lille	Cons. mécanique	313	
Ateliers et chantiers de France	Cons. navale	311	
<b>Cie française des métaux</b>	Métallurgie	309	
Moteurs Gnome & Rhône	Cons. mécanique	303	
Cie des compteurs à gaz	Cons. mécanique	303	
Grammont	Cons. électrique	296	
Métallurgique de Normandie	Sidérurgie	263	
Papeteries Navarre	Papeteries	262	
Forges et aciéries de Nord et Lorraine	Sidérurgie	261	
Carnaud	Métallurgie	247	
Pompey	Sidérurgie	244	
Raffinerie de sucre de Saint-Louis	Agroalimentaire	242	
Lorraine minière et métallurgique	Sidérurgie	238	
Cie électro-mécanique	Cons. électrique	230	
Ateliers et chantiers de Bretagne	Cons. navale	225	
Hauts-fourneaux de Saulnes	Sidérurgie	223	
Ets Pernod	Agroalimentaire	218	
Papeteries de France	Papeteries	204	

Manquent : **Marine, Châtillon-Commentry, Pont-à-Mousson, CGE, Lafarge**, de nombreuses entreprises textiles familiales, etc.

Source : Jacques HOUSSIAUX, *Le Pouvoir de monopole. Essai sur les structures industrielles du capitalisme contemporain*, Paris Sirey, 1958, p. 308-309 ; source : *Annuaire Desfossés*, éd. 1938.  
Par rapport à sa liste présentée par branche, ont été retirées les compagnies pétrolières.

Tableau annexe-3 : Classement par chiffres d'affaires non consolidés en 1956 des entreprises industrielles manufacturières (en gras entreprises retenues dans le corpus)

Entreprises	Branche	Ch. aff. 1956 (en milliards de francs courants)	Justification non-intégration dans le corpus
Renault	Automobile	143	Entreprise publique
SIMCA	Automobile	125	Création tardive (1934)
<b>Schneider</b>	Sidérurgie, cons. méc.	(110)	
<b>Peugeot</b>	Automobile	105	
<b>Pechiney</b>	Métal., chimie	92	
Citroën	Automobile	(90)	Groupe Michelin
<b>Saint-Gobain</b>	Verre-chimie	80	
<b>USINOR</b>	Sidérurgie	76,7	
<b>de Wendel</b>	Sidérurgie	75,4	
<b>Michelin</b>	Pneumatiques	(75)	
<b>Lorraine-Escaut</b>	Sidérurgie	74,4	
Boussac	Textile	(70)	Direction personnelle
Sidelor	Sidérurgie	64,7	Contrôle Marine/Pont-à-Mousson
<b>Rhône-Poulenc</b>	Chimie	54	
<b>CGE</b>	Const. électrique	51	
Unilever	Agroal., lessives	50	Filiale groupe étranger
Genvrain	Agroalimentaire	48	Absence autres classements
Groupe Prouvost	Textile	(43)	Direction familiale exclusive
Philips	Electroménager	41,5	Filiale groupe étranger
<b>Kuhlmann</b>	Chimie	(41)	
Chantiers de l'Atlantique	Const. navale	(40)	Fusion 1955 Penhoët-Loire
<b>TLH</b>	Métallurgie	(40)	
<b>Ugine</b>	Métal., chimie	38,2	
Raffineries Say	Agroalimentaire	38	
Alsthom	Const. électrique	(35)	Création tardive (1928)
Vallourec	Métallurgie	35	Fusion 1937
<b>Thomson-Houston</b>	Const. électrique	(32)	
<b>Châtillon-Commentry</b>	Sidérurgie	31	
Celtex	Textiles artific.	30,5	Groupe Gillet
Berliet	Automobile	30,1	Direction familiale
SOPAD	Agroalimentaire	(30)	Absence autres classements
<b>Lafarge</b>	Cimenteries	(30)	

<b>CFM</b>	Métallurgie	(30)	
Rhodiaceta	Textile	(30)	
La Chiers	Sidérurgie	28,1	
Cegédur	Métallurgie	27,8	
Pompey	Sidérurgie	27,5	
<b>CAFL(Marine-Firminy)</b>	Sidérurgie	27	
<b>Alsacienne</b>	Cons. mécanique	26,3	
Béghin	Agroalimentaire	25,5	
Vilgrain	Agroalimentaire	25	
Chausson	Automobile	25	
Dunlop	Pneumatiques	(24)	
J.-J. Carnaud	Métallurgie	24	
Kléber-Colombes	Pneumatiques	23,8	
TSF-Radio-électrique	Const. électrique	23,7	
SNECMA	Aéronautique	23,6	
CIMA	Mach. agricoles	(23)	
Richier	Cons. mécanique	23,0	
UCPMI	Sidérurgie	(22,8)	
Sud-Est aviation	Aéronautique	22,4	
Massey Harris Ferguson	Mach. agricoles	(22,4)	
Lesieur	Agroalimentaire	22	
C <sup>ie</sup> électromécanique	Const. électrique	21,9	
Jeumont	Const. électrique	(21,5)	
Olida	Agroalimentaire	20	
Saviem-LRS	Automobile	19,2	
Motobécane	Cycles	18	
Hispano-Suiza	Aéronautique	18	
Signaux électriques	Const. électrique	17,9	

NB : manquent **Pont-à-Mousson**, Générale de fonderie, Saint Frères, Gillet-Thaon, etc.

Sources : Classement des 100 premières entreprises françaises par chiffres d'affaires en 1956 (estimés entre parenthèses) publié dans *Réalités*, février 1957, reproduit dans Jacques HOUSSIAUX, *Le Pouvoir de monopole. Essai sur les structures industrielles du capitalisme contemporain*, Paris Sirey, 1958, p. 248-249.

Tableau annexe-4 : Classement par effectifs des entreprises industrielles manufacturières parmi les 100 premières par chiffre d'affaires en 1956 (en gras entreprises retenues dans le corpus)

Entreprises	Branche	Effectif 1956
Renault	Automobile	56 000
<b>Schneider</b>	Sidérurgie, contr. mécanique	50 000 (groupe)
SIMCA	Automobile	39 700
Boussac	Textile	30 000 (groupe)
<b>Lorraine-Escout</b>	Sidérurgie	27 000
<b>Michelin</b>	Pneumatiques	25 000
<b>de Wendel</b>	Sidérurgie, métallurgie	21 000
Citroën	Automobile	20 000
<b>Peugeot</b>	Automobile	19 400
<b>USINOR</b>	Sidérurgie	16 000
Alsthom	Construction électrique	15 500**
<b>Thomson-Houston</b>	Construction électrique	14 942**
<b>Kuhlmann</b>	Chimie	15 000
<b>CAFL (Marine-Firminy)</b>	Sidérurgie	14 500
<b>CGE</b>	Construction électrique	13 000 (35 000**)
<b>Rhône-Poulenc</b>	Chimie	12 500
Sidelor	Sidérurgie	12 200 (20 800**)
<b>Châtillon-Commentry</b>	Sidérurgie	12 000
<b>Alsacienne</b>	Construction mécanique	12 000
<b>Saint-Gobain</b>	Verre, chimie	11 306* (28 000**)
Berliet	Automobile	11 250
Chantiers de l'Atlantique (fusion Penhoët-Loire en 1955)	Construction navale	10 000
Air liquide	Chimie	10 000**
C <sup>te</sup> électromécanique	Construction électrique	9 500
SNECMA	Aéronautique	9 500
UCPMI	Sidérurgie	9 400**
Sud-Est Aviation	Aéronautique	9 200
CSF-Radio-électrique	Construction électrique	9 000
<b>Ugine</b>	Métallurgie chimie	8 600
<b>Pechiney</b>	Métallurgie chimie	8 000
J.-J. Carnaud	Métallurgie	8 000
<b>Tréfileries et laminoirs du Havre</b>	Métallurgie	7 500

Dunlop	Pneumatiques	7 500
Jeumont	Construction électrique	7 000
Chausson	Automobile	6 930
La Chiers	Sidérurgie	6 758**
Fives-Lille	Construction mécanique	6 500*
Rhodiaceta	Textile	6 500
DMC	Textile	5 729**
Hotchkiss-Brandt	Construction mécanique	5 600**
Vallourec	Métallurgie	5 500
Hispano-Suiza	Aéronautique	5 300
<b>(Pont-à-Mousson)</b>	Métallurgie	5 010**
Kléber-Colombes	Pneumatiques	5 000
Métallurgique d'Imphy	Métallurgie	4 820*
Cegédur	Métallurgie	4 800
<b>Cie française des métaux</b>	Métallurgie	4 700
Pompey	Sidérurgie	4 500
Beghin	Agroalimentaire	4 500
Saviem-LRS	Automobile	4 500
Groupe Prouvost	Textile	4 000
CIMA	Machines agricoles	4 000
Massey Harris Ferguson	Machines agricoles	4 000
Française de constructions mécaniques (anc. Ets Cail)	Construction mécanique	3 800*
<b>Lafarge</b>	Cimenteries	3 800
Agache	Textile	3 500*
Glaces de Boussois	Verre	2 950*
Poliet & Chausson	Cimenteries	2 939*
Hauts-fourneaux de la Saulnes	Sidérurgie	2 886**
Ciments français	Cimenteries	2 600*
Firminy	Sidérurgie	2 264*
Lesieur	Agroalimentaire	2 217**
Vilgrain	Agroalimentaire	1 800

Sources : HOUSSIAUX, *op cit.*

Sauf indication contraire :

\* Classement des 500 plus grandes entreprises (sociétés anonymes françaises cotées en bourse aux activités non strictement financières) selon la valeur de leurs capitaux propres en 1956, *Entreprise*, n° 163, 18 octobre 1958.

\*\* Effectif tiré du classement des 500 premières entreprises commerciales selon la valeur des capitaux propres en 1961, *Entreprise*, 22 septembre 1962.

Données manquantes pour Unilever, Philips, Caltex, Compteurs et matériels d'usines à gaz, Genvrain, SOPAD et Olida.



Tableau annexe 5 : Classement des entreprises industrielles manufacturières métropolitaines de plus de 2 000 salariés, 1942-1949<sup>1</sup>  
(en gras entreprises retenues dans le corpus)

Entreprises	Branche	Effectifs Occupation <sup>2</sup>	Effectifs après-guerre <sup>3</sup>	Justification non-intégration dans le corpus (effectifs supérieurs à 5 000 salariés)
Renault	Automobile	23 094	32 200	Entreprise quasi-personnelle ; nationalisation en 1945
<b>Châtillon-Commentry</b>	Sidérurgie	s.i.	12 306	
<b>Saint-Gobain</b>	Verre, chimie	s.i.	11 055	
SNCA du Sud-Ouest	Constr. aéro.	11 000	s.i.	Création par nationalisation en 1937
<b>Schneider</b>	Sidérurgie, cons. mécan. et électr.	10 772	s.i.	
<b>de Wendel</b>	Sidérurgie	s.i.	10 770 <sup>4</sup>	
<b>Peugeot</b>	Automobile	10 708	s.i.	
Citroën	Automobile	10 475	18 107	Groupe Michelin à partir de 1934
Alsthom	Cons. électr.	10 156	s.i.	Société commune à Thomson-Houston et Alsacienne créée en 1928
<b>Alsacienne</b>	Cons. mécan.	/	9 901	
<b>Marine-Homécourt</b>	Sidérurgie	9 654 <sup>5</sup>	s.i.	
SNCA du Centre	Constr. aéro.	s.i.	7 800	Création par nationalisation en 1937
UCPMI	Sidérurgie	s.i.	6 908	Capital partagé entre grandes entreprises
<b>Acéries de Longwy</b>	Sidérurgie	6 738	s.i.	
<b>Michelin</b>	Pneumatiques	6 580	s.i.	
Hispano-Suiza	Aéronautique	6 558	s.i.	Effectif gonflé pendant la guerre
Berliet	Automobile	5 828	6 004	Direction familiale
<b>Ugine</b>	Métallurgie chimie	5 733 <sup>6</sup>	s.i.	

<sup>1</sup> Hors entreprises minières, pétrolières et de BTP.

<sup>2</sup> En pratique, les effectifs indiqués dans les fichiers sont datés de novembre 1942 à septembre 1944. Ils n'intègrent pas les établissements situés en Alsace-Moselle annexée de fait par le Reich.

<sup>3</sup> En pratique, les effectifs indiqués sont datés de 1945 au début 1949 au plus tard.

<sup>4</sup> 1946, usine de Petite-Rosselle (Moselle) seulement.

<sup>5</sup> Il manque l'effectif de l'usine de Floirac (Gironde), 923 salariés en 1946.

<sup>6</sup> Il manque les effectifs de 7 usines totalisant 1900 salariés en 1948.

Ateliers et chantiers de la Loire	Cons. navale	5 689	s.i.	Activité spécialisée, fusion avec Penhoët en 1955
Dollfus-Mieg & C <sup>ie</sup> (DMC)	Textile	/	5 490	Direction familiale
Fives-Lille	Cons. mécan.	5 328	s.i.	Pas de fonction de groupe
<b>Kuhlmann</b>	Chimie	5 304	s.i.	
Saint Frères	Textile	4 987	7 099	Direction familiale
<b>Denain-Anzin</b>	Sidérurgie	4 971	s.i.	
Japy Frères	Constr. mécan.	4 911	5 913	Contrôle familial fermé
Chausson	Automobile	4 856	s.i.	
Le Matériel téléphonique	Cons. électr.	4 705	4 240	
Solvay	Chimie	4 688	5 812	Filiale groupe belge
<b>TLH</b>	Métallurgie	4 674	6 000	
Avions Caudron	Aéronautique	4 660	s.i.	
<b>Thomson-Houston</b>	Cons. électr.	s.i.	4 612	
Aciéries de Rombas	Sidérurgie	/	4 592	
SNCA du Sud-Est	Constr. aéro.	4 458	s.i.	
Escaut & Meuse	Sidérurgie	4 416	6 012	Apportée avec Longwy à Lorraine-Escaut en 1953
Compteurs et matériel d'usines à gaz	Cons. mécan.	4 252	4 300	
<b>Rhône-Poulenc</b>	Chimie	4 243	5 000	
Ardoisières d'Angers	Matériaux	4 234	3 122	
<b>CGE</b>	Cons. électr.	4 186 <sup>7</sup>	8 040	
Ets Nicolas Géliot & Fils	Textile	s.i.	4 173	
<b>Nord-Est</b>	Sidérurgie	4 151 <sup>8</sup>	7 540	
Radio-électrique	Cons. électr.	4 047	s.i.	
Firminy	Sidérurgie	4 016 <sup>9</sup>	s.i.	
Société générale de mécanique et d'aviation	Aéronautique	3 980	s.i.	
Kléber-Colombes	Pneumatiques	s.i.	3 915	
Française de constructions mécaniques (anc. Ets Cail)	Cons. mécan.	3 826	3 980	
Dunlop	Pneumatiques	3 751	7 193	Contrôle groupe britannique

<sup>7</sup> Il manque notamment les effectifs des usines de Saint-Jean-de-Braye (Loiret), Saint-Marcellin et Pont-en-Royans (Isère).

<sup>8</sup> Il manque l'effectif de l'usine de Montataire (Oise).

<sup>9</sup> Effectif de l'usine de Firminy (Loire) seulement.

Panhard & Levassor	Automobile	3 689	s.i.	
Laminoirs et tréfileries de Paris	Métallurgie	3 662	s.i.	
Francolor	Chimie	3 623 <sup>10</sup>	s.i.	
Louvroil-Montbard-Aulnoye	Métallurgie	3 605	s.i.	
Emboutissage et constructions mécaniques (usine Amiot)	Constr. mécan.	3 472	s.i.	
Commentry, Fourchambault & Decazeville	Métallurgie	3 468	s.i.	
Jeumont	Cons. électr.	3 386	s.i.	
Bessonneau	Textile	3 368	4 212	
Aciéries de Micheville	Sidérurgie	s.i.	3 223	
C <sup>ie</sup> industrielle des téléphones	Cons. électr.	3 221	2 820	
Gillet-Thaon	Teinturerie	3 216 <sup>11</sup>	s.i.	
Air liquide	Chimie	3 210	s.i.	
SAGEM	Constr. mécan.	3 203	2 800	
Textiles artificiels du Sud-Est	Textiles artificiels	3 035	s.i.	
Cégédur	Métallurgie	3 030	5 498	Société commune à AFC et CGE créée en 1943 par apports de filiales
Ford France	Automobile	2 994	3 025	
Ets François Masurel	Textile	2 988	2 555	
Beghin	Agroalimentaire	2 966	s.i.	
Senelle-Maubeuge	Sidérurgie	2 947	s.i.	
Peugeot Frères	Constr. mécan.	2 937	s.i.	
Société générale de fonderie	Métallurgie	2 906	4 547	
Métallurgique de Knutange	Sidérurgie	/	2 880	
Ateliers et chantiers de Bretagne	Constr. navale	2 852	s.i.	
Camaud & Forges de Basse-Indre	Métallurgie	2 839	s.i.	
Bronzavia	Aéronautique	2 784	s.i.	
<b>C<sup>ie</sup> française des métaux</b>	Métallurgie	2 715	4 425	
Aciéries du Nord	Constr. mécan.	2 705 <sup>12</sup>	s.i.	
Schaeffer & C <sup>ie</sup>	Textile	/	2 667	
La Radiotechnique	Cons. électr.	2 695	2 613	
ONIA	Chimie	2 689	2 500	
Rhodiaceta	Textiles artificiels	2 651	s.i.	

<sup>10</sup> Il manque l'effectif de l'usine de Saint-Clair-du-Rhône (Isère) qui s'élève à 584 en mars 1947.

<sup>11</sup> Il manque l'effectif de l'usine d'Épinal (Vosges) qui s'élève à 554 en 1947.

<sup>12</sup> Il manque l'effectif de l'usine de Marseille.

C <sup>ie</sup> électro-mécanique	Cons. électr.	2 639 <sup>13</sup>	4 141	
Lignes télégraph. et téléphon. (LTT)	Cons. électr.	2 597	3 075	
Batignolles-Châtillon	Constr. ferroviaire	2 542	2 272	
Laederich (Ets)	Textile	2 522	s.i.	
SKF	Constr. mécan.	2 482	s.i.	
Manufactures de Senones	Textile	2 461	s.i.	
SOMUA	Constr. mécan.	2 429	s.i.	
Pompey	Sidérurgie	s.i.	2 416	
Hutchinson (Ets)	Caoutchouc	2 406	s.i.	
CIMA-Wallut	Machines agricoles	2 371	s.i.	
Comptoir de l'industrie cotonnière (Boussac)	Textile	2 357	3 087	
Forges et chantiers de la Méditerranée	Constr. navale	2 355	s.i.	
Agache	Textile	2 346	3 496	
<b>Lafarge</b>	Cimenteries	2 309	s.i.	
Mines, fonderies et forges d'Alais	Métallurgie	2 212	2 253	
Fouga	Aéronautique	2 209	s.i.	
Rateau	Constr. mécan.	2 200	s.i.	
Ets Lévy (Chaussures André)	Chaussures	2 200	s.i.	
Filés de Calais	Textiles artificiels	s.i.	2 130	
Chantiers navals de La Ciotat	Constr. navale	2 118	s.i.	
Prouvost & C <sup>ie</sup> (Filature)	Textile	2 077	s.i.	
Sambre et Meuse	Sidérurgie	2 057	s.i.	
SIMCA	Automobile	2 050	4 687	
Comptoir général des textiles manufacturés (Filatures de Pavilly)	Textile	s.i.	2 020	
Lyonnaise de textiles	Textiles artificiels	2 004	s.i.	
Ducellier	Équipement auto.	1 780	3 500	
Jacob Holtzer (Unieux)	Sidérurgie	1 713	2 191	
Kodak-Pathé	Produits photo.	1 666	3 253	
Lavalette (Ateliers de constr.)	Constr. autom.	1 595	3 037	
Glaces de Bousois	Verre	1 555	2 300	
Comptoir linier	Textile	1 547	2 810	
Métallurgique Hennebont et des Dunes	Métallurgie	1 431	2 056	
Forges de Gueugnon	Métallurgie	1 307	2 206	

<sup>13</sup> Il manque l'effectif de l'usine du Havre.

Merlin-Gérin	Cons. électr.	1 278	2 168	
Ets A. Rousseau	Confection	1 204	2 317	
Française du Ferodo	Équipement auto.	1 070	2 741	

Source : base de données des établissements français de plus de 50 salariés constituée après dépouillement du fichier de l'OCRPI, Archives nationales, F12 9422 à 9548.

NB : Le classement est effectué en fonction de l'effectif pour la période de l'Occupation, mieux renseignée en général, et par défaut sur celui de l'après-guerre. Les évolutions des effectifs entre les deux périodes ne sont pas nécessairement significatives, les bases de calcul pouvant être différentes (somme des effectifs des principaux établissements ou, s'il est indiqué sur une fiche, effectif total de l'entreprise). Pour alléger le tableau, les dates précises des effectifs considérés n'ont pas été indiquées ; elles peuvent parfois, dans une même période, varier selon les établissements.

Manquent :

- **AFC** (fiches des établissements très lacunaires) : effectif de 12 850 salariés en 1943 et de 10 565 en 1947<sup>14</sup>.
- **Pont-à-Mousson** (fiche de l'usine principale éponyme absente, 6 autres établissements totalisent 1 343 salariés en 1943) ; à titre indicatif, l'entreprise employait 3 951 ouvriers en 1935<sup>15</sup>.
- Chantiers et ateliers de Saint-Nazaire (Penhoët) (fiche seulement du siège à Paris sans indication de l'effectif total) ;
- entreprises agro-alimentaires (sauf Beghin, qui a également une activité de cartonnerie) : absentes du fichier (dépendent du ministère de l'Agriculture).

<sup>14</sup> Source : Gérard VINDT, *Les Hommes de l'aluminium. Histoire sociale de Pechiney, 1921-1973*, Paris, Éditions de L'Atelier, 2006, p. 17.

<sup>15</sup> Source : Alain BAUDANT, *Pont-à-Mousson (1918-1939). Stratégies industrielles d'une dynastie lorraine*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1980, p. 103.

Tableau annexe-6 : Liste des principaux groupes industriels avec effectifs de leurs entreprises manufacturières métropolitaines sous l'Occupation  
(en gras entreprises retenues dans le corpus)

Groupes	Composantes avec effectifs de l'Occupation (sauf indication contraire)
<b>Renault</b>	Renault : 23 094 Avions Caudron : 4 660 (cédé en 1945) SAFE, Hagondange (Moselle) : 1 250 en 1948
<b>Michelin</b>	Citroën : 10 475 Michelin : 6 580
<b>Groupe Gillet</b>	<p><i>Branche teinture :</i> Gillet-Thaon : 3 216 SABTI : 1 850 en 1945-1947 Blancher, Breton &amp; Muguët, Thizy (Rhône) : 114 en 1947 Teintureries et retorderies de l'Est : 120 Anc. Ets Schuers, Frelinghien (Nord) : 61 Gagedois, Don-Sainghin (Nord) : 118 Chambeyron, Saint-Étienne : 178 Teintureries Chavanne, Saint-Chamond (Loire) : 244 Ets Bourgeois, Lyon : 145</p> <p><i>Branche chimie :</i> Progil : 1 511 Produits chimiques de Clamecy (Nièvre) : 337 (hors participation commune avec Kuhlmann dans Progil-Kuhlmann : 486)</p> <p><i>Branche textiles artificiels :</i> Textiles artificiels de Gauchy (Aisne) : 1 043 La Viscose albigeoise : 668 Nationale de la viscose, Grenoble : 1 141 (1945) Textiles artificiels de Besançon : 307 France-Rayonne, Roanne : 979 Textiles artificiels du Sud-Est : 3 035 Givet-Izieux : 1 361 Viscose française : 1 538 La Fibranne de Bezons : 690 (hors participation commune avec Rhône-Poulenc dans Rhodiaceta : 4 042)</p> <p><i>Autres sociétés diverses :</i> Ets Maréchal, Vénissieux (Rhône) : 1 640 (1946-1948) Moulinage et retorderie de Chavanoz : 988 Filature de la Ramie, Lyon : 153 Constructions mécaniques de Stains : 477 Tuileries du Rhône : 90 Ets Jacquemaire, Villefranche-sur-Saône : 350 (1945)</p>
<b>Schneider</b>	Schneider : 10 772 Société métallurgique de Knutange : 2 880 (1945) Société métallurgique de Normandie : 1 398 Matériel électrique SW : 1 333 SOMUA : 2 429 Ets Chavanne-Brun, Saint-Chamond (Loire) : 677 Ateliers et chantiers de Gironde : s.i. (hors filiale travaux publics CITRA)

<b>CGE</b>	<p>CGE : 6 162 (incomplet)  CIT : 3 221  CGEE : 1 253 (1946)  Générale électro-céramique : 884  Manufacture d'isolants et objets moulés : 1 218  Savoisienne de constructions électriques : 608  Piles Leclanché : 321  SAFT : 400  Ateliers de Delle, Villeurbanne : 1 403  Fulmen : 518  Joint français : 139  Cie générale d'électro-métallurgie : 1 535 (apportée à Cegedur, société commune avec AFC en 1943)  (hors sociétés électriques intégrées à EDF)</p>
<b>Peugeot</b>	<p>Automobiles : 10 708  Cycles : 1 644  Peugeot Frères (mécanique) : 2 937  Aciers : 149  Industrielle du Centre, Saint-Étienne : 273 (1946)</p>
<b>AFC</b>	<p>AFC : 12 850  Métallurgique de Tournus (Saône-et-Loire) : 529 (1946)  Ets Charles Coquillard, Froges (Isères) : 367  Ets Silvestre, Lyon : 97  Electro-métallurgie de Montricher (Savoie) : 150  Aluminium français (usine d'Ancey) : 256 (1948)  C<sup>ie</sup> du Duralumin : 1 387 (apportée à Cegedur en commun avec CGE en 1943)</p>
<b>Saint-Gobain</b>	<p>Saint-Gobain 11 055 (1946)  Cellulose du Pin : 1 571  Verrière de la Brie et du Bugey : 275  Verreries Paul Laurent et de l'Anjou : 495  Exploitation verrière du Bugey : 291  Produits chimiques et raffineries de Berre : 260  Deviolaine &amp; Cie, Vauxrot (Aisne) : 241 (1947)  hors participation dans La Grande paroisse partagée avec Air liquide : 806</p>
<b>de Wendel</b>	<p>de Wendel : 10 770 (1946)  Ets J.-J. Carnaud : 2 839  Électro-métallurgique de Saint-Béron (Savoie) : 175  de Andréis, Marseille : 152 (1947)</p>
<b>Marine-Homécourt</b>	<p>Marine : 9 654  Forges d'Allevard (Isère) : 660 (1945)  Manufacture de vilebrequins de Lorette (Loire) : s.i.  hors participation dans Aciéries de Micheville</p>
<b>Kuhlmann</b>	<p>Kuhlmann : 5 304  Électrochimie de Brignoud (Isère, absorbée en 1944) : 292  Fabrique de produits chimiques Billault, Aubervilliers : 105  Produits chimiques Kuhlmann-Ethyl : 250  hors participation dans Francolor associée à IG Farben de 1942 à 1944 : 3 623  hors participations dans sociétés communes avec Progil (486 salariés), Anzin (96), Marles (258), Courrières (306)</p>
<b>Longwy</b>	<p>Aciéries de Longwy : 6 632  Tubes de Vincey (Vosges) : 312 (1946)</p>

<b>Ugine</b>	Ugine : 5 733 (incomplet) Produits azotés : 359 Cie française de l'étain : 191 SIDA, La Chambre (Savoie) : 118 Etirage et profilage des métaux, Aubervilliers : 69
Firminy	Aciéries de Firminy : 4 016 (usine de Firminy, Loire seulement) Métallurgique de Hennebont et des Dunes : 1 431 Forges et ateliers de Meudon : 486 Ets Thuillier-Lefrant, Nogent-en-Bassigny (Haute-Marne) : 84
<b>Thomson-Houston</b>	Thomson-Houston : 4 612 (1946) C <sup>ie</sup> générale de radiologie : 500 Tréfileries, laminoirs et fonderies de Chauny (Aisne) : 442 Usines du Pied-Selle, Fumay (Ardennes) : 383 (1946) hors participations dans sociétés électriques intégrées à EDF hors participation commune avec l'Alsacienne dans Alstom
Compteurs et matériels d'usines à gaz	Compagnie des compteurs et matériels d'usines à gaz : 4 252 Compagnie générale de construction de fours : 1 200 Aciéries de Nantes-la-Madeleine : 182
Boussac	Manufactures de Senones (Vosges) : 2 461 Comptoir de l'industrie cotonnière : 2 357
CSF	Radio-électrique : 4 407 Cie générale de TSF : 715 (1948) Radio-France : 109 Radio-cinéma : 76 hors participation dans société commune avec Philips La Radiotechnique : 2 695 (création CSF, capital partagé avec Philips depuis 1931, entièrement cédée à Philips en 1947)
<b>Rhône-Poulenc</b>	Rhône-Poulenc : 4 243 Specia : s.i. (confondu avec Rhône-Poulenc ?) Normande de produits chimiques : 152 Prolabo, Paris : 226 hors participation commune avec Gillet/CTA dans Rhodiacta
Louvroil-Montbard-Aulnoye	Louvroil-Montbard-Aulnoye : 3 605 Electrotube-Solesmes : 866
C <sup>ie</sup> électromécanique	C <sup>ie</sup> électromécanique : 2 639 (incomplet) L'Etirage : 230 Fibre & Mica, Lyon : 145 Condensations et applications mécaniques, Paris : 115 REP-Elec, Boulogne-sur-Seine : 103
Boussois	Glaces de Boussois (Nord) : 1 555 Franco-belge pour la fabrication mécanique du verre : 518
<b>Alsacienne</b>	Alsacienne de constructions mécaniques : 9 901 (1948) hors participation commune avec Thomson dans Alstom
<b>Pont-à-Mousson</b>	(Pont- à-Mousson 3 951 en 1935, ouvriers seulement) hors participations dans Micheville, Rombas, etc.



Air liquide	Air liquide : 3 210 hors participation commune avec Saint-Gobain dans Grande paroisse
Fould	Pompey : 2 416 (1945) Penhoët s.i.
<b>Lafarge</b>	Ciments Lafarge : 2 309 hors participations (ou filiales ?) Ciments et chaux hydrauliques du Nord : 144 Chaux et ciments Lavazière & Lexos, Albi : 133 (1948)

Source : base de données des établissements français de plus de 50 salariés constituée après dépouillement du fichier de l'OCRPI.

Tableau annexe-7 : Liste des entreprises du CAC 40 et des dirigeants étudiés (avril 2004)

Entreprises	Organe dirigeant considéré	Nombre de dirigeants	N° 1
Accor	Directoire	4	Espalioux Jean-Marc
AGF	Com. ex.	5	Thierry Jean-Philippe
Air liquide	Com. ex.	11	Potier Benoît
Alcatel	Com. ex.	15	Tchuruk Serge
Arcelor	Direction générale (DG)	8	Dollé Guy
Aventis	Com. ex.	7	Landau Igor
Axa	Com. ex.	15	Castries Henri de
BNP Paribas	Com. ex.	11	Prot Baudouin
Bouygues	DG + DG métiers	14	Bouygues Martin
Cap gemini	Com. ex. + Comité stratégie et dévelop.	14	Hermelin Paul
Carrefour	Com. ex.	11	Bernard Daniel
Casino Guichard	Comité de DG	6	Bouchut Pierre
Crédit agricole	Com. ex.	17	Laurent Jean
Danone	Com. ex.	10	Riboud Franck
Dexia	Comité de direction	7	Richard Pierre
EADS	Com. ex.	13	Camus Philippe
France Télécom	Com. ex.	20	Breton Thierry
Lafarge	Com. ex.	8	Kasriel Bernard
Lagardère SCA	Comité de gérance	13	Lagardère Arnaud
L'Oréal	Comité de direction	10	Owen-Jones Lindsay
LVMH	Com. ex.	14	Arnault Bernard
Michelin	Conseil ex.	12	Michelin Edouard
Pernod-Ricard	Com. de direction	14	Ricard Patrick
Peugeot SA	Com. ex.	8	Folz Jean-Martin
Pinault Printemps	Com. ex.	11	Weinberg Serge
Renault	Com. ex.	7	Schweitzer Louis
Saint-Gobain	Com. ex. et Comité opérationnel	11	Beffa Jean-Louis
Sanofi Synthélabo	Comité de direction	14	Dehecq Jean-François
Schneider Electric	Com. ex. ?	12	Lachmann Henri
Société générale	Com. ex.	13	Bouton Daniel
Sodexo Alliance	Com. ex.	9	Bellon Pierre
STMicroelectronics	Com. ex.	20	Pistorio Pasquale
Suez	Com. ex.	13	Mestrallet Gérard
TF1	DG	3	Le Lay Patrick
Thalès	Com. ex.	10	Ranque Denis
Thomson	Com. ex.	18	Dehelly Charles
Total	Com. ex.	7	Desmarests Thierry
Veolia environnement	Com. ex.	7	Proglio Henri
Vinci	Com. ex.	7	Zacharias Antoine
Vivendi Universal	DG	9	Fourtou Jean-René
Total		438	

Tableau annexe-8 : Liste des entreprises du CAC 40 et des dirigeants étudiés (octobre 2007)

Entreprises (italique si nouvelle / 2004)	Organe considéré	Nombre de dirigeants	N° 1 (italique si nouveau/2004)
Accor	Com. ex.	12	<i>Pélisson Gilles</i>
<i>Air France</i>	Com. ex. (hors KLM)	15	Spinetta Jean Cyril
Air liquide	Com. ex.	10	Potier Benoît
Alcatel-Lucent	Com. ex. + direction	21	<i>Rouso Pat</i>
<i>Alstom</i>	Com. ex.	7	Patrick Kron
Arcelor-Mittal	Directoire	24	<i>Mittal Lakshmi</i>
Axa	Directoire	6	Castries Henri de
BNP Paribas	Com. ex.	11	Prot Baudouin
Bouygues	DG + DG métiers	13	Bouygues Martin
Cap Gemini	Com. ex. + Com. strat. et dév	9	Hermelin Paul
Carrefour	Directoire	5	<i>Duran José Luis</i>
Crédit agricole	Com. ex.	21	<i>Pauget Georges</i>
Danone	Com. ex.	11	Riboud Franck
Dexia	Comité de direction	10	<i>Axel Miller</i>
EADS	Com. ex.	12	<i>Gallois Louis</i>
<i>EDF</i>	Com. ex.	13	Gadonneix Pierre
<i>Essilor</i>	Com. ex.	18	Fontanet Xavier
France Telecom	Comité de DG	9	<i>Lombard Didier</i>
<i>GDF</i>	Com. ex.	9	Cirelli Jean-François
Lafarge	Com. ex.	10	<i>Lafont Bruno</i>
Lagardère SCA	Gérance + Com. ex.	10	Lagardère Arnaud
L'Oréal	Comité de direction	9	<i>Agon Jean-Paul</i>
LVMH	Com. ex.	15	Arnault Bernard
Michelin	Conseil ex.	11	<i>Rollier Michel</i>
Pernod-Ricard	Com. de direction	17	Ricard Patrick
Peugeot	Directoire + com. ex.	10	<i>Streiff Christian</i>
Pinault Printemps	Com. ex.	11	<i>Pinault François-Henri</i>
Renault	Com. ex.	7	<i>Ghosn Carlos</i>
Saint-Gobain	Direction générale	8	<i>Chalendar Pierre-A.</i>
Sanofi Synthélabo	Com. ex.	21	<i>Le Fur Gérard</i>
Schneider Electric	Com. ex.	15	<i>Tricoire Jean-Pascal</i>
Société générale	Com. ex.	13	Bouton Daniel
STMicronics	Com. ex.	23	<i>Bozotti Carlo</i>
Suez	Com. ex.	10	Mestrallet Gérard
Total	Com. ex.	7	<i>Margerie Christophe de</i>
<i>Unibail-Rodamco</i>	Directoire	6	Poitrinal Guillaume
<i>Vallourec</i>	Directoire	4	Verluca Pierre
Veolia environnement	Com. ex.	7	Proglio Henri
Vinci	Com. ex.	11	<i>Huillard Xavier</i>
Vivendi	Directoire	7	<i>Lévy Jean-Bernard</i>
Total		467	



<b>Entreprise</b>	<b>Nom, prénom</b>	<b>Année naissance</b>	<b>Année début dirigeant</b>	<b>Année fin dirigeant</b>	<b>Fonctions dirigeantes exercées</b>
AC / AFC / Pechiney	GUIMET, Émile	1836	1887	1918	président
AC / AFC / Pechiney	BADIN, Adrien	1872	1902	1917	DG, 1914 administrateur délégué
AC / AFC / Pechiney	BOYOUUD, Émile	1874	1914	1927	DG, 1921 administrateur délégué
AC / AFC / Pechiney	MARLIO, Louis	1878	1917	1940	DG, 1921 administrateur délégué, 1934 vice-président, 1939 président
AC / AFC / Pechiney	CORDIER, Gabriel	1865	1918	1934	président
AC / AFC / Pechiney	LEVEL, Jacques	1869	1921	1939	administrateur délégué, 1922 vice-président délégué, 1934 président
AC / AFC / Pechiney	VITRY d'AVAUCOURT, Raoul, comte de	1895	1936	1968	DG, 1938 ADG, 1941 DG, 1943 vice-PDG, 1958 PDG
AC / AFC / Pechiney	PIATON, René	1884	1940	1958	président
AC / AFC / Pechiney	MATTER, Jean	1894	1958	1960	DG
AC / AFC / Pechiney	JOUVEN, Pierre	1908	1960	1975	DG, 1962 ADG, 1964 Vice-PDG, 1968 PDG
Alsacienne	LACROIX, Camille de	1841	1919	1924	président

<b>Entreprise</b>	<b>Nom, prénom</b>	<b>Année naissance</b>	<b>Année début dirigeant</b>	<b>Année fin dirigeant</b>	<b>Fonctions dirigeantes exercées</b>
Alsacienne	DARDEL, Léon	1854	1922	1932	administrateur délégué, 1923 vice-président délégué, 1924 président délégué, 1927 président
Alsacienne	BOMMELAER, Arthur	1879	1927	1954	administrateur délégué, 1940 vice-président délégué, 1945 PDG
Alsacienne	SCHWEISGUTH, Pierre	1885	1927	1940	administrateur délégué
Alsacienne	DOLLFUS, Émile	1862	1932	1945	président
Alsacienne	BOUTTEVILLE, Roger	1892	1954	1964	PDG
Alsacienne	BAUMGARTNER, Richard	1903	1955	1972	adm. adj. au PDG, 1959 vice-président adj. au PDG, 1965 PDG
Alsacienne	LE BOURHIS, Pierre	1889	1964	1965	PDG
CFM	VÉSIER, Georges	1858	1899	1938	président délégué
CFM	DEMENGE, Émile	1861	1916	1940	adjoint du président délégué pour questions techniques, 1926 administrateur directeur technique, 1936 administrateur délégué
CFM	DESBRIÈRE, Georges	1901	1938	1967	DG, 1948 ADG, 1956 PDG
CFM	THÉLIER, Henri	1876	1938	1956	président

<b>Entreprise</b>	<b>Nom, prénom</b>	<b>Année naissance</b>	<b>Année début dirigeant</b>	<b>Année fin dirigeant</b>	<b>Fonctions dirigeantes exercées</b>
CFM	MOULONGUET, Jacques	1891	1956	1962	DG
CGE	AZARIA, Pierre	1865	1898	1938	administrateur délégué, 1927 président délégué, 1929 président
CGE	DOUMER, Paul	1857	1910	1927	président
CGE	JOURDAIN, Jacques	1881	1929	1955	administrateur délégué (distribution d'électricité et participations financières), 1938 président délégué, 1941 PDG
CGE	BITTERLI, Émile	1860	1929	1933	administrateur délégué (fabrications et participations industrielles)
CGE	DAUTRY, Raoul	1880	1937	1939	administrateur délégué
CGE	HUA, Georges	1893	1939	1958	administrateur délégué général, 1941 délégué général, DG, 1949 ADG, 1955 vice-PDG
CGE	RAEMY, Henri de	1889	1939	1949	administrateur délégué général, 1941 délégué général, DG, 1944 ADG
CGE	DESCHAMPS, Jacques	1894	1949	1955	DG ("en congé" à partir de 1955, reste DG en titre jusqu'en 1959)
CGE	LALANNE, Pierre	1903	1952	1962	DG, 1958 ADG
CGE	MARTERER, Émile	1883	1955	1965	PDG

<b>Entreprise</b>	<b>Nom, prénom</b>	<b>Année naissance</b>	<b>Année début dirigeant</b>	<b>Année fin dirigeant</b>	<b>Fonctions dirigeantes exercées</b>
CGE	ROUX, Ambroise	1921	1963	1982	DG, 1966-1967 ADG, 1970 PDG
CGE	PELLETIER, Raymond	1910	1963	1976	DG, 1966-1967 ADG, vice-PDG
CGE	LOUVEL, Jean-Marie	1900	1965	1970	PDG
Châtillon-Commentry	DARCY, Henry	1840	1887	1926	président
Châtillon-Commentry	LÉVY, Léon	1851	1891	1924	directeur, 1920 DG
Châtillon-Commentry	TAFFANEL, Jacques	1875	1924	1946	DG, 1934 ADG
Châtillon-Commentry	BRINCARD, Georges	1871	1926	1953	président
Châtillon-Commentry	DUPUIS, Jean	1886	1946	1951	DG
Châtillon-Commentry	BUREAU, Léon	1897	1951	1963	DG, 1956 vice-PDG
Châtillon-Commentry	AGUILLON, Jacques	1879	1953	1955	président
Châtillon-Commentry	MASQUELIER, Pierre	1898	1956	1964	président



<b>Entreprise</b>	<b>Nom, prénom</b>	<b>Année naissance</b>	<b>Année début dirigeant</b>	<b>Année fin dirigeant</b>	<b>Fonctions dirigeantes exercées</b>
Châtillon-Commentry	LAPLACE, Claude	1923	1963	1971	DG
Châtillon-Commentry	BASEILHAC, Paul	1908	1964	1977	PDG
Denain-Anzin	PRALON, Léopold	1855	1896	1938	délégué général du CA, 1902 administrateur délégué, 1913 vice-président délégué
Denain-Anzin	NAUD, Joseph	1856	1913	1935	président
Denain-Anzin	NANTEUIL de la NORVILLE, Henry de	1876	1930	1941	administrateur délégué, 1938 vice-président délégué, 1941 PDG
Denain-Anzin	NERVO, Léon de	1873	1938	1940	président
Denain-Anzin	NERVO, Jacques de	1897	1941	1948	président
Denain-Anzin / Usinor	DAMIEN, René	1893	1941	1966	DG, 1943 ADG, 1948 DG USINOR, 1955 PDG
Kuhlmann	AGACHE, Édouard	1841	1897	1919	président
Kuhlmann	GRANDEL, Paulin	1868	1913	1919	DG
Kuhlmann	AGACHE-KUHLMANN, Donat	1882	1915	1929	administrateur délégué, 1920 président

<b>Entreprise</b>	<b>Nom, prénom</b>	<b>Année naissance</b>	<b>Année début dirigeant</b>	<b>Année fin dirigeant</b>	<b>Fonctions dirigeantes exercées</b>
Kuhlmann	BARROIS, Théodore	1857	1919	1920	président
Kuhlmann	BERR, Raymond	1888	1920	1944	directeur, 1922 DG produits chimiques, 1933 administrateur délégué, 1939 vice-président délégué, 1941 directeur
Kuhlmann	FROSSARD, Joseph	1879	1924	1941	DG des produits organiques, 1933 administrateur délégué, 1939 vice-président délégué, 1941 directeur
Kuhlmann	DUCHEMIN, René-Paul	1875	1929	1946	président, 1941 PDG
Kuhlmann	PÉRILHOU, Étienne	1887	1944	1957	vice-PDG, 1946 PDG
Kuhlmann	DESPORTES, Jean-Jacques	1905	1946	1966	DG, 1956 ADG, 1957 PDG
Lafarge	PAVIN de LAFARGE, Joseph	1854	1884	1930	gérant, 1919 président
Lafarge	PAVIN de LAFARGE, Auguste	1856	1884	1921	gérant, 1919 administrateur délégué
Lafarge	DAHER, Paul	1854	1890	1919	cogérant SCA
Lafarge	DAHER, Charles	1887	1919	1957	administrateur délégué, 1941 DGA
Lafarge	PAVIN de LAFARGE, Édouard	1867	1919	1929	administrateur délégué

<b>Entreprise</b>	<b>Nom, prénom</b>	<b>Année naissance</b>	<b>Année début dirigeant</b>	<b>Année fin dirigeant</b>	<b>Fonctions dirigeantes exercées</b>
Lafarge	PESCHART d'AMBLY, René	1886	1922	1928	administrateur délégué
Lafarge	WAUBERT de GENLIS, Jean	1889	1926	1947	administrateur délégué, 1928 vice-président délégué, 1931 président délégué, 1941 PDG
Lafarge	LAHAYE, Robert	1894	1941	1946	DGA, 1943 ADGA
Lafarge	DEMONQUE, Marcel	1900	1946	1974	DG, 1946-1947 ADG, 1959 PDG
Lafarge	FRANCOIS, Alfred	1883	1947	1959	président
Longwy	DREUX, Alexandre	1853	1888	1933	ADG, 1919 vice-président délégué, 1921 président délégué
Longwy	SAINTIGNON, Fernand, comte de	1846	1910	1921	président
Longwy	DREUX, Édouard	1876	1919	1923	ADG
Longwy	LABBÉ, Paul	1872	1931	1935	vice-président délégué, 1933 président délégué
Longwy	ROY, Eugène	1884	1933	1949	DG, 1935 ADG (interruption 1941-1943), 1947 vice-PDG
Longwy	CHAMPIN, Marcel	1875	1935	1940	président

<b>Entreprise</b>	<b>Nom, prénom</b>	<b>Année naissance</b>	<b>Année début dirigeant</b>	<b>Année fin dirigeant</b>	<b>Fonctions dirigeantes exercées</b>
Longwy	LABBÉ, Robert	1897	1935	1940	administrateur délégué
Longwy / Lorraine-Escault	RATY, Jean	1894	1935	1958	vice-président délégué, 1941 PDG (1953 Lorraine-Escault)
Longwy / Lorraine-Escault	ÉPRON, Pierre	1897	1949	1962	DG
Lorraine-Escault	LABBÉ, Roland	1899	1958	1966	président
Lorraine-Escault	TANNERY, Jean-Paul	1911	1962	1967	DG, 1966 DG USINOR
Marine	MOLINOS, Léon	1828	1900	1914	président
Marine	LAURENT, Théodore	1863	1911	1953	DG, 1917 ADG, ensuite vice-PDG, 1927 président délégué, 1941 PDG
Marine	GUILLAIN, Florent	1844	1915	1915	président
Marine	HEURTEAU, Émile	1848	1915	1927	président
Marine	DAUM, Léon	1887	1927	1952	DG, 1930 ADG
Marine	MALCOR, Henri	1906	1952	1972	DG, 1953 ADG, 1960 PDG

<b>Entreprise</b>	<b>Nom, prénom</b>	<b>Année naissance</b>	<b>Année début dirigeant</b>	<b>Année fin dirigeant</b>	<b>Fonctions dirigeantes exercées</b>
Marine	LEFOL, Lucien	1891	1953	1959	PDG
Marine	LEGENDRE, André	1918	1960	1975	DG, 1965 ADG, 1972 président
Michelin	MICHELIN, Édouard	1859	1889	1940	gérant
Michelin	MICHELIN, Étienne	1898	1928	1932	gérant
Michelin	MICHELIN, Pierre	1903	1933	1937	gérant
Michelin	BOULANGER, Pierre	1885	1938	1950	gérant
Michelin	PUISEUX, Robert	1892	1940	1961	gérant
Michelin	MICHELIN, François	1926	1955	1999	gérant
Nord-Est	VILLAIN, François	1863	1904	1924	administrateur délégué
Nord-Est	GRIOLET, Gaston	1842	1908	1925	président
Nord-Est	CANARD, Jules	1866	1920	1934	DG, 1926 ADG

<b>Entreprise</b>	<b>Nom, prénom</b>	<b>Année naissance</b>	<b>Année début dirigeant</b>	<b>Année fin dirigeant</b>	<b>Fonctions dirigeantes exercées</b>
Nord-Est	BERNARD, Jules	1864	1920	1924	administrateur délégué
Nord-Est	ARON, Alexis	1879	1922	1940	DG, 1933 ADG
Nord-Est	CUVELETTE, Ernest	1869	1925	1935	président
Nord-Est	DESCAMPS-POULLIER, Alfred	1861	1935	1942	président
Nord-Est	THIRIEZ, Pierre	1875	1942	1948	président
Nord-Est / Usinor	BALTHASAR, Fernand	1878	1941	1955	DG, 1948 PDG USINOR
Peugeot	PEUGEOT, Pierre	1871	1910	1927	président
Peugeot	PEUGEOT, Robert	1873	1910	1940	administrateur directeur, 1932 président
Peugeot	LEMOINE, Alexandre	1873	1916 ?	1924	DG
Peugeot	KOECHLIN, Isaac	1868	1917	1931	administrateur délégué
Peugeot	ROSENGART, Lucien	1880	1923	1927	administrateur délégué

<b>Entreprise</b>	<b>Nom, prénom</b>	<b>Année naissance</b>	<b>Année début dirigeant</b>	<b>Année fin dirigeant</b>	<b>Fonctions dirigeantes exercées</b>
Peugeot	PEUGEOT, Jean-Pierre	1896	1927	1964	administrateur délégué, 1941 président
Peugeot	HERR, Frédéric Georges	1855	1927	1932	président
Peugeot	JORDAN, Maurice	1899	1941	1972	DG, 1948 ADG, 1964 PDG
Peugeot	GAUTIER, François	1906	1964	1977	DG, 1968 ADG, 1972 PDG
Pont-à-Mousson	CAVALLIER, Camille	1854	1899	1926	ADG, 1900 administrateur unique, 1914 président
Pont-à-Mousson	PAUL, Marcel	1879	1917	1944	administrateur délégué, 1926 président, 1941 PDG
Pont-à-Mousson	CAVALLIER, Henri	1867 env.	1917	1946	administrateur directeur du service central des usines, 1926 ADG, 1935 vice-PDG, 1941 vice-président, 1944 président
Pont-à-Mousson	GRANDPIERRE, André	1894	1941	1959	DG, 1944 ADG, 1946 PDG
Pont-à-Mousson	CAVALLIER, Jean	1898	1941	1951	DG
Pont-à-Mousson	PAUL-CAVALLIER, Michel	1909	1944	1963	DG, 1952 ADG, 1959 PDG
Pont-à-Mousson	MARTIN, Roger	1915	1959	1980	DG, 1964 PDG

<b>Entreprise</b>	<b>Nom, prénom</b>	<b>Année naissance</b>	<b>Année début dirigeant</b>	<b>Année fin dirigeant</b>	<b>Fonctions dirigeantes exercées</b>
Rhône-Poulenc	SÉVÈNE, Henri	1851	1909	1917	DG, 1914 ADG
Rhône-Poulenc	BOYER, Eugène-Henri	1862	1915	1935	président
Rhône-Poulenc	GRILLET, Nicolas	1871	1917	1947	administrateur directeur des fabrications techniques, 1921 ADG, 1926 DG, 1928 Adm. Dél., 1941 DG, 1943 ADG
Rhône-Poulenc	ROCHÉ, Georges	1866	1928	1940	administrateur délégué (services commerciaux)
Rhône-Poulenc	BÔ, Marcel	1892	1934	1963	DG, 1941 DGA, 1948 DG, 1950 ADG, 1953 VPDG, 1959 PDG
Rhône-Poulenc	ALBERT-BUISSON, François	1881	1935	1959	président
Rhône-Poulenc	PAYAN, Régis	1906	1959	1963	DG, 1961 ADG
Rhône-Poulenc	CLOUZEAU, Louis	1903	1959	1961	DG
Rhône-Poulenc	BAUMGARTNER, Wilfrid	1902	1963	1973	PDG
Rhône-Poulenc	LOMBARD, Pierre	1894	1963	1964	ADG
Saint-Gobain	MAYOUSSIER, Félix	1851	1890	1921	DG des affaires commerciales des produits chimiques



<b>Entreprise</b>	<b>Nom, prénom</b>	<b>Année naissance</b>	<b>Année début dirigeant</b>	<b>Année fin dirigeant</b>	<b>Fonctions dirigeantes exercées</b>
Saint-Gobain	VOGÜÉ, Melchior de	1829	1901	1916	président
Saint-Gobain	DELLOYE, Lucien	1856	1903	1934	DG des glaceries, 1933 ADG des Glaceries
Saint-Gobain	DELAGE, Edmond	1867	1911	1925 ?	DG des usines de produits chimiques
Saint-Gobain	REILLE, Victor, baron	1851	1916	1917	président
Saint-Gobain	GÉRARD, Alphonse	1861	1917	1931	président
Saint-Gobain	MAYOUSSIER, Henry	1881	1921	1935	DG des affaires commerciales des produits chimiques
Saint-Gobain	MARCASSIN, René	1865	1925 ?	1933 ?	DG des usines de produits chimiques
Saint-Gobain	LAVASTE, Félix	1881	1927	1943	DG des usines de produits chimiques, 1935 DG des produits chimiques
Saint-Gobain	ROEDERER, Pierre, comte	1856	1931	1936	président
Saint-Gobain	GENTIL, Eugène	1880	1934	1950	DG des glaceries (interruption 1939-1945)
Saint-Gobain	HÉLY d'OISSEL, Pierre, baron	1887	1936	1952	président

<b>Entreprise</b>	<b>Nom, prénom</b>	<b>Année naissance</b>	<b>Année début dirigeant</b>	<b>Année fin dirigeant</b>	<b>Fonctions dirigeantes exercées</b>
Saint-Gobain	PERRIN, Tony	1877	1940	1945	DG des glaceries
Saint-Gobain	COSTE, Philippe	1904	1944	1945	DG des produits chimiques
Saint-Gobain	TOINET, Paul	1893	1945	1950	DG des produits chimiques
Saint-Gobain	GRANDGEORGE, René	1899	1950	1964	DG des glaceries, 1952 DG, 1959/1960 ADG
Saint-Gobain	BOROCCO, André	1913	1951	1964	DG des produits chimiques, 1959 DG département industriel
Saint-Gobain	VOGÜË, Arnaud de	1904	1952	1969	président
Schneider	SCHNEIDER, Eugène	1868	1898	1942	gérant
Schneider	SCHNEIDER, Jean	1896	1915	1923	gérant
Schneider	SCHNEIDER, Paul-Henri	1895	1915	1918	gérant
Schneider	SCHNEIDER, Charles	1898	1918	1960	gérant
Schneider	AUBRUN, Jules	1881	1921	1929	DG

<b>Entreprise</b>	<b>Nom, prénom</b>	<b>Année naissance</b>	<b>Année début dirigeant</b>	<b>Année fin dirigeant</b>	<b>Fonctions dirigeantes exercées</b>
Schneider	VICAIRE, André	1876	1930	1948	DG
Schneider	BOISSIEU, Charles-Albert, comte de	1896	1960	1965	gérant
Schneider	SCHNEIDER, Vve Charles, née Liliane VOLPERT	1902	1960	1966	gérant
Schneider	GASPARD, Roger	1902	1963	1969	gérant, 1966 PDG
Thomson-Houston	GUILLAIN, Florent	1844	1902	1915	président
Thomson-Houston	FAGES de LATOUR, Eugène de	1862	1913	1918	DG
Thomson-Houston	LAURENT, Charles	1856	1915	1939	président
Thomson-Houston	LÉVI, Lazare	1873	1918	1924	DG, 1920 ADG
Thomson-Houston	SAUREL, Maurice	1877	1918	1921	DG
Thomson-Houston	HECKER, Robert	1883	1920	1935	DG, 1922 ADG, 1929 vice-président délégué
Thomson-Houston	DETOEUF, Auguste	1883	1925	1940	DG, (1928 adm. délégué Alsthom), 1935 vice-président délégué (1937-1939 seulement vice-président), 1939 président

<b>Entreprise</b>	<b>Nom, prénom</b>	<b>Année naissance</b>	<b>Année début dirigeant</b>	<b>Année fin dirigeant</b>	<b>Fonctions dirigeantes exercées</b>
Thomson-Houston	LASSUS de SAINT-GENIÈS, baron Etienne	1887	1934	1960	administrateur directeur, 1935 administrateur délégué ,1941 PDG
Thomson-Houston	BOREAU, Gabriel	1880	1941	1950	directeur délégué / DG, 1946 ADG
Thomson-Houston	BLANCHET, Pierre	1895	1954	1959	directeur délégué, 1955 adm. directeur délégué, 1957 ADG
Thomson-Houston	DONTOT, Jacques	1915	1960	1969	DG, 1967 ADG
Thomson-Houston	CORDIER, Ernest	1899	1960	1969	PDG, 1966 président
TLH	ROBARD, René	1864	1903	1931	administrateur délégué, 1921 président délégué
TLH	JARRY, Raymond	1870	1908	1931	administrateur délégué ; vice-président délégué
TLH	ÉTIENNE, Eugène	1844	1914	1921	président
TLH	JAUDEAU, Louis	1886	1929	1960	DG, 1931 ADG, 1951 PDG
TLH	MAUCLÈRE, Eugène	1857	1931	1933	président
TLH	MAROGER, Jean	1881	1933	1951	président

<b>Entreprise</b>	<b>Nom, prénom</b>	<b>Année naissance</b>	<b>Année début dirigeant</b>	<b>Année fin dirigeant</b>	<b>Fonctions dirigeantes exercées</b>
TLH	DESBORDES, Joseph	1898	1952	1962	ADG, 1960 PDG
TLH	DAUCHY, Pierre	1907	1960 ?	1967	DG
Ugine	BOUCHER, Anthelme	1856	1889	1923	administrateur délégué
Ugine	MONTLAUR, Amaury VILLARDY, comte de	1858	1889	1929	administrateur délégué, 1902 président
Ugine	GALL, Henry	1862	1896	1930	administrateur délégué, 1929 président délégué
Ugine	BARUT, Jules	1857	1919	1929	administrateur délégué
Ugine	PAINVIN, Georges-Jean	1886	1922	1946	DG, 1926 administrateur délégué, 1935 vice-président délégué, 1941 PDG
Ugine	CHERONNET, Maurice	1862	1930	1940	président
Ugine	MATHIEU, Eugène	1886	1944	1959	DG, 1945 PDG
Ugine	PERRIN, René	1893	1944	1964	DGA, 1949 ADGA, 1959 PDG
Ugine	JOLIVET, Henri	1904	1962	1971	ADG, 1964 PDG

<b>Entreprise</b>	<b>Nom, prénom</b>	<b>Année naissance</b>	<b>Année début dirigeant</b>	<b>Année fin dirigeant</b>	<b>Fonctions dirigeantes exercées</b>
Usinor	BORGEAUD, Maurice	1909	1955	1973	DG, 1962-1963 ADG, 1966 PDG
Wendel	WENDEL, François de	1874	1903	1949	gérant
Wendel	WENDEL, Humbert de	1876	1906	1951	gérant
Wendel	WENDEL, Guy de	1878	1920	1933	gérant
Wendel	WENDEL, Maurice de	1879	1933	1951	gérant
Wendel	WENDEL, Henri de	1913	1949	1970	gérant, 1951 ADG, 1961-1962 vice-PDG, 1969 PDG
Wendel	MITRY, Emmanuel de	1892	1952	1972	PDG

### III<sup>e</sup> partie : Généalogies familiales

Généalogie n° 1 : Henry Gall et ses descendants	573
Généalogie n° 2 : Frédéric Kuhlmann et ses descendants (fonctions exercées dans l'entreprise)	575
Généalogie n° 2 bis : Descendants de Frédéric Kuhlmann (nombre d'actions à droit de vote plural souscrites en 1926)	581
Généalogie n° 3 : Descendants d'Antoine Schneider (fonctions exercées dans l'entreprise)	586
Généalogie n° 3 bis : Descendants d'Antoine Schneider (actions représentées à l'AGE du 29 novembre 1924)	590
Généalogie n° 4 : Descendants de François de Wendel (parts en 1871 dans la commandite Les Petits-fils de François de Wendel & C <sup>ie</sup> )	593
Généalogie n° 4 bis : Descendants de François de Wendel (fonctions dirigeantes exercées)	595
Généalogie n° 4 ter : Descendants de François de Wendel (parts représentées à l'AGE de la transformation en SCA en 1924)	602
Généalogie n° 5 : Fondateurs de Michelin et leurs descendants (fonctions exercées dans l'entreprise)	607
Généalogie n° 5 bis : Descendants des fondateurs de Michelin (actions souscrites en 1906)	612
Généalogie n° 6 : Descendants de Joseph-Auguste Pavin de Lafarge	614
Généalogie n° 7 : Joseph Gillet et ses descendants	620
Généalogie n° 8 : Étienne-Joseph Poulenc et ses descendants	622
Généalogie n° 9 : Léon et Paulin Talabot, fondateurs de Denain-Anzin, et les descendants de Léon (fonctions dirigeantes exercées à Denain-Anzin)	624
Généalogie n° 9 bis : Descendants de Léon Talabot (actions de Denain-Anzin souscrites en 1909)	627

Généalogie n° 10 : Jean-Joseph Labbé, cofondateur des Aciéries de Longwy, et ses descendants	628
Généalogie n° 11 : Gustave Raty, cofondateur des Aciéries de Longwy, et ses descendants	630
Généalogie n° 12 : André Koechlin et ses descendants	632
Généalogie n° 13 : Xavier Rogé et ses descendants	635
Généalogie n° 14 : Camille et Henri Cavallier et leurs descendants	636
Généalogie n° 15 : Les frères Peugeot, repreneurs de l'entreprise Automobiles Peugeot en 1910, et leurs descendants	639
Généalogie n° 16 : Hugues-Yéna Darcy et ses descendants	644



## Généalogie n° 1

### HENRY GALL ET SES DESCENDANTS

(en gras : fonctions exercées dans l'entreprise Électro-chimie/Ugine)

#### 1. HENRY GALL (1862-1930)

ép. Marguerite Joessel († 1952).

1884 : directeur de l'usine de Villers-Saint-Sépulcre de la Société des produits antiseptiques.

**1889 : administrateur cofondateur de la Société d'Électro-chimie.**

**1896 : administrateur délégué.**

**1929 : président délégué.**

##### 1.1. ANNE

ép. 1920 Henri Barbier (1888-1958), X 1908 artillerie, militaire, a renoncé à une carrière militaire après de graves blessures en 1916 à Verdun, **1921-1931 directeur de l'usine de Pomblière, 1931 patron du bureau de Chambéry de la branche électrochimie, directeur général adjoint branche électrochimie, retraite en 1955.**

###### 1.1.1. Bénédicte

Alliance éventuelle non connue.

###### 1.1.2. Marie-Françoise

Alliance éventuelle non connue.

##### 1.2. FRANÇOIS (1893-1956)

ép. Wenger-Valentin.

École supérieure technique d'Aix-la-Chapelle.

**1920 : entre à l'Électro-chimie comme directeur de l'usine de Notre-Dame-de-Briançon, 1930 : directeur de la branche électrochimie.**

###### 1.2.1. Henry (†)

Carrière dans les travaux publics en Argentine, puis directeur Air liquide.

###### 1.2.2. Paul-Alexandre

ép. Liliane Graff

Directeur du Crédit industriel d'Alsace-Lorraine, Mulhouse.

###### 1.2.3. Olivier (†)

###### 1.2.4. Brigitte († 1995)

Religieuse puis secteur social.

### **1.3. JEAN (1899-1978)**

ép. en 1925 Louise Balling (fille de Louis Jean Marie Pierre Balling, X 1894 Ponts et Chaussées, ingénieur en chef du service de la voie du Paris-Orléans à Paris).  
ingénieur civil des Mines de Paris.

**1921 ingénieur, 1928 directeur, 1959-1967 PDG Société des produits azotés (filiale d'Ugine), 1942 administrateur, 1964 vice-président Ugine/Ugine-Kuhlmann, puis administrateur Pechiney-Ugine-Kuhlmann (PUK) jusqu'en 1974.**

#### **1.3.1. Dominique**

ép. Jean Trousseau

#### **1.3.2. Jacques (1927-†)**

ép. Rose-Mary Bolton.

X 1946 Mines colonies.

**1962 Ugine, 1972 directeur de branche électrometallurgie PUK jusqu'en 1983, directeur général Ets A. Herlicq & Fils par la suite.**

#### **1.3.3. Henry (1957-)**

X 1978.

#### **1.3.4. Claude**

ép. Philippe Trousseau.

#### **1.3.5. Marie-Hélène**

ép. Michel Guillon.

#### **1.3.6. Bertrand**

#### **Sources :**

- entretien téléphonique avec Jacques Gall réalisé le 7 octobre 1997 ;
- divers dictionnaires biographiques.

## Généalogie n° 2

### **FREDERIC KUHLMANN ET SES DESCENDANTS**

(en gras : fonctions exercées dans l'entreprise)

#### **1. FREDERIC KUHLMANN (1803-1881)**

ép. 1831 Romaine Charlotte Françoise Woussen (1812-1861)

**1825 gérant SCA, 1842 SCS, 1854 SCA**

**1870 administrateur général SA**

##### **1.1. ROMAINE CECILE HONORINE (1832-1906)**

ép. Auguste Lamy (1820-1878), docteur ès sciences, 1854 chaire de physique à la faculté de Lille, 1865 chaire de chimie industrielle à l'École centrale des arts et manufactures, **CA 1870-1878**

###### **1.1.1. Édouard (1855-1939)**

ép. Victoire Marie Berthe Mollet (1867-1948)

École centrale Paris (ECP)

**ingénieur, sous-directeur de l'usine de Loos, puis directeur de la succursale d'Amiens 1881-1904, CA 1904-1939, vice-président**

###### **1.1.1.1. Frédéric (1887-1976)**

vicaire général à Amiens, directeur école de théologie, 1932 évêque de Meaux, 1936-1962 archevêque de Sens

###### **1.1.1.2. Marie (1889-1961)**

ép. 1909 André (1881-1979), marchand de cotons bruts, Paris

###### **1.1.1.3 Jacques (1892-mpF 1915)**

###### **1.1.1.4. Geneviève (1894-1990)**

ép. 1921 Pierre Paul Louis Joly (1883-1964), avoué à Paris

###### **1.1.1.5. Emmanuel (1911-)**

ép. 1942 Odile Lucienne Frédéric-Moreau (1918-)

inspecteur des finances

banquier, directeur général puis président de la Banque de l'union parisienne **CA 1956, 1966 Ugine-Kuhlmann, 1971-1982 PUK**

##### **1.1.2. Eugénie (1857-1933)**

ép. 1877 Charles Marie Constant Lamy (1851-1905), 1875-1881 directeur de l'usine d'Amiens, 1881-1883 directeur usine de La Madeleine, **CA 1878-1905**

**1.1.2.1. Pierre (1878-1949)**

ép. 1939 Lucie Georges (1895-1966)

industriel

**CA 1927-1949****1.1.2.2. Maurice Eugène Frédéric Marie (1880-1937)**

ép. 1906 Germaine Marie Petit (1885-1977)

chef de bataillon

**1.1.2.3. Jeanne Marie Paule (1882-1954)**ép. 1903 Charles Neveux (1879-1950), ancien officier, **carrière Kuhlmann depuis 1918, CA 1929-1950****1.1.2.4. Paul (1886-1971)**

ép. 1910 Denise Marie Suzanne Chevalier (1889-1973)

industriel

**1.1.3. Marie Frédérica (1858-1940)**

sans alliance

**1.1.4. Paul Émile Désiré (1862-1881)**

sans alliance

**1.2. PAULINE FREDERIQUE (1833-1910)**ép. Théodore Kiener (1822-1871), ancien juge au tribunal de commerce, administrateur délégué de la Société de Crédit industriel et de dépôts du Nord, Lille, **CA 1870-1871****1.2.1. Pauline (1853-1926)**

ép. 1875 Frédéric Jean Daniel Geistodt (1847-1919), industriel, Épinal

**1.2.2. Frédéric Jacques (1854-1893)**

sans alliance

**1.2.3. Marguerite (1856-1923)**

ép. 1879 Charles Henri Zislin (1848-1889)

**1.2.3.1. Antoinette****1.2.3.2. Henriette****1.2.4. Cécile (1857-1897)**

ép. 1881 Pierre Guillaume Marc Eugène Castéja (1840-1912), Bordeaux

**1.2.4.1. Jean**

négociant, Bordeaux

**1.2.4.2. Marie Suzanne Faure Cécile**

ép. Jacques Calvé, Bordeaux

**1.2.4.3. Hélène**

ép. Élie Pierre de Sèze, Bordeaux

**1.2.5. Hélène (1859-1907)**

ép. 1889 Albert Cazeneuve (1845-1899), CA 1891-1899

**1.2.5.1. Marcelle****1.2.5.2. Thérèse**

ép. Jules Gabriel Joseph Paul Boyer Chammard, propriétaire, Lille

**1.2.6. Pauline Eugénie (1861-1907)**

sans alliance

**1.2.7. Amédée Lucie Romaine (1862-1944)**

ép. 1892 Gustave Catel-Béghin (1844-1916)

**1.2.8. Théodore Louis Eugène (1865-1938)**

ép. 1919 Berthe Tastavez (†1970)

magistrat

**1.2.9. Émile (1867-1944)**

ép. 1906 Marguerite Rémond (1883-1977)

chef d'escadron de cavalerie, CA 1920-1944

**1.2.10. Marie Thérèse Louise (1871-1893)**

ép. 1891 Théodore Barrois (1857-1920), professeur de médecine, député, CA 1899, président 1919-1920

**1.2.10.1. Thérèse**

ép. Gaston Delcroix † 1915

**1.3. MARIE LOUISE AMELIE (1836-1897)**

ép. Émile Raguet (1832-1903), fabricant de sucre à Corbehem, CA 1870-1886

**1.3.1. Adeline (1858-1891)**

ép. Léon Marie Guesnet (1854-1890), CA 1886-1890

**1.3.1.1. André (1882-1957)**

ecclésiastique

**1.3.1.2. Marie Louise (1884- 1916)**

ép. 1906 Paul Joseph Arsène Alphonse Goret (1876-1940)

**1.3.1.3. Jean Pierre Léon Marie Joseph (1888-1978)**

ép. 1912 Yolande Guesnet (1893-1927)

représentant, Saint-Quentin

**1.3.2. Antoinette (1860-1929)**

ép. 1881 Charles Pierre Armand Sasles (1850-1925), propriétaire, Paris

**1.3.2.1. Germaine (1884-1938)**

ép. 1909 Ernest Camille Cuvette (1869-1938), X Mines, directeur général des Mines de Lens, CA 1919-1936

**1.3.2.2. Geneviève (1886-1928)**

ép. 1911 Lucien Ducourtieux (1881-1944)

**1.3.2.3. Pierre (1888-1957)**

ép. 1914 Germaine Marie Godard 1895-1989)

**1.3.3. Noélie (1865-1945)**

ép. 1890 Gustave Frédéric Dubourg (1860-1920)

**1.3.3.1. Christiane (1872-1967)**

ép. Gaston Hamm (1882-1959), industriel, Madrid

**1.3.3.2. Max (1893-1916)****1.3.4. Marcel (1872-1906)**

sans alliance ni postérité

**1.4. PAULINE FREDERIQUE AMELIE (1837-1894)**

ép. Émile Colson (1821-1870 mpF), général, commandant de la subdivision du Nord (sans descendance), CA 1870-1870

**1.5. JULES FREDERIC (1841-1881)**

ép. 1880 Julia Agache (1851-1901)

**1870 CA, administrateur délégué 1878-1881****1.5.1. Frédérique (1882-1959)**

ép. Antoine Dubouays, marquis de la Bégassière (1874-1919)

**1.5.1.1. Servane (1904-1997)**ép. Paul, marquis de Robien (1897-1965), **CA 1944-1965** (4 enfants)**1.5.1.2. Françoise (1905-1919)****1.5.1.3. Monique (1906-)**

ép. Henri, comte de Dampierre (1901-1964) (2 enfants)

**1.6. LUCIE ALINE (1852-1906)**ép. 1873 Édouard Agache (1841-1923), industriel du textile (Ets Agache, Lille), **1873 CA, 1897 président, 1919 président d'honneur****1.6.1. Madeleine (1874-1939)**ép. 1894 Maxime Descamps (1868-1914), **CA 1905-1914****1.6.1.1. Frédéric (1895-1946)**

ép. 1920 Denise Wallaert (1900-1981)

agent d'assurances, Lille

**1.6.1.2. René (1896-1956)**

ép. 1920 Jeanne-Claire Crespel (1901-1988)

industriel (PDG Agache), Lille

**CA 1939, 1941-1956 vice-président****1.6.1.3. Maxime (1897-1953)**

ép. 1920 Marie Germaine Devilder (1901-1969)

industriel, Lille

**1.6.1.4. Marie (1898-1957)**

ép. 1918 Georges Catoire (1893-1974), industriel, Lille

**1.6.1.5. Madeleine (1900-1977)**

ép. 1920 Jean Joseph Curières de Castelnau (1890-1965), général

**1.6.1.6. Marie-Lucie (1901-1872)**

ép. 1921 Maurice Catoire (1898-1991), colonel

**1.6.2. Marie-Lucie (1880-1963)**ép. 1903 Jean Delemer (1872-1927), **CA 1923-1927****1.6.2.1. Jean (1904-1993)**

ép. Geneviève Lauthère (1921-)

industriel, Lille

**1.6.2.2. Marguerite (1905-1978)**

ép. Étienne de Guillebon (1901-), ECP, PDG Pâtes, papiers et textilosés

**1.6.2.3. Marie (1907-)**

ép. 1929 Paul de Longeaux (1904-)

**1.6.2.4. Françoise (1910-)**

ép. Jean de Guillebon de Resmes (1899-1963)

**1.6.3. Donat (1882-1929)**

ép. 1906 Agnès Duret (1887-1979)

administrateur délégué de la SA de Pérenchies, Ets Agache fils

**1914 CA, 1915 administrateur délégué, 1920-1929 président****1.6.3.1. Suzanne (1907-1958)**

ép. 1926 Robert Neveux (1904-1969), X 1923 artillerie, secrétaire général de la Société des textiles chimiques du Nord et de l'Est (filiale Kuhlmann), CA 1955, 1966-1969 Uguine-Kuhlman

**1.6.3.2. Thérèse (1909-)**

ép. Jacques Lambert (1906-1983)

**1.6.3.3. Édouard (1911-1942)****Sources :**

- Yves NEVEUX, *Les Établissements Kuhlmann et la famille du fondateur*, Paris, édition du 24 juin 2003 (document transmis par Érik Langlinay) ;

- *Cent ans d'industrie chimique. Les Établissements Kuhlmann. 1825-1925*, Paris, Imprimeries Draeger Frères, 1926 ;

- actes de sociétés Kuhlmann, cf. annexe sources.

NB : La notice sur Frédéric Kuhlmann dans Frédéric BARBIER *et. al.*, *Le Patronat du Nord sous le Second Empire : une approche prosopographique*, Genève, Droz, 1989, p. 257-261 est erronée au sujet de sa descendance.



## Généalogie n° 2 bis

### **DESCENDANTS DE FREDERIC KUHLMANN**

(en gras : nombre d'actions de 100 F à droit de vote plural souscrites  
le 15 novembre 1926 sur un total de 100 000)

## **1. FREDERIC KUHLMANN (1803-1881)**

### **1.1. ROMAINE CECILE HONORINE (1832-1906)**

ép. Auguste Lamy (1820-1878)

#### **1.1.1. Édouard (1855-1939) : 156**

##### **1.1.1.1. Frédéric (1887-1976)**

vicaire général à Amiens, directeur école de théologie

##### **1.1.1.2. Marie (1889-1961) : 190**

ép. 1909 André (1881-1979), marchand de cotons bruts, Paris : **45**

##### **1.1.1.3 Jacques (1892-mpF 1915)**

##### **1.1.1.4. Geneviève (1894-1990) : 145 (nue-propriété des parents) + 54**

ép. 1921 Pierre Paul Louis Joly (1883-1964), avoué à Paris : **23**

##### **1.1.1.5. Emmanuel (1911-) : 160**

### **1.1.2. Eugénie (1857-1933) : 335**

ép. 1877 Charles Marie Constant Lamy (1851-1905)

#### **1.1.2.1. Pierre (1878-1949) : 295**

#### **1.1.2.2. Maurice Eugène Frédéric Marie (1880-1937) : 215**

ép. 1906 Germaine Marie Petit (1885-1977)

chef de bataillon

#### **1.1.2.3. Jeanne Marie Paule (1882-1954) : 224**

ép. 1903 Charles Neveux (1879-1950), ancien officier

#### **1.1.2.4. Paul (1886-1971) ; 215**

ép. 1910 Denise Marie Suzanne Chevalier (1889-1973)

industriel

### **1.1.3. Marie Frédérica (1858-1940) : 12**

sans alliance

**1.1.4. Paul Émile Désiré (1862-1881)**

sans alliance

**1.2. PAULINE FREDERIQUE (1833-1910)**

ép. Théodore Kiener (1822-1871)

**1.2.1. Pauline (1853-1926) : 180**

ép. 1875 Frédéric Jean Daniel Geistodt (1847-1919)

**1.2.2. Frédéric Jacques (1854-1893)**

sans alliance

**1.2.3. Marguerite (1856-1923)**

ép. 1879 Charles Henri Zislin (1848-1889)

**1.2.3.1. Antoinette : 34****1.2.3.2. Henriette : 34****1.2.4. Cécile (1857-1897)**

ép. 1881 Pierre Guillaume Marc Eugène Castéja (1840-1912)

**1.2.4.1. Jean : 217**

négociant, Bordeaux

**1.2.4.2. Marie Suzanne Faure Cécile : 68**

ép. Jacques Calvé, Bordeaux

**1.2.4.3. Hélène : 23**

ép. Élie Pierre de Sèze, Bordeaux

**1.2.5. Hélène (1859-1907)**

ép. 1889 Albert Cazeneuve (1845-1899)

**1.2.5.1. Marcelle****1.2.5.2. Thérèse : 127**

ép. Jules Gabriel Joseph Paul Boyer Chammard, propriétaire, Lille

**1.2.6. Pauline Eugénie (1861-1907)**

sans alliance

**1.2.7. Amédée Lucie Romaine (1862-1944) : 304**

ép. 1892 Gustave Catel-Béghin (1844-1916)

**1.2.8. Théodore Louis Eugène (1865-1938) : 223**

ép. 1919 Berthe Tastavez (†1970)

magistrat

**1.2.9. Émile (1867-1944) : 312**

ép. 1906 Marguerite Rémond (1883-1977) : 35

chef d'escadron de cavalerie

**1.2.10. Marie Thérèse Louise (1871-1893)**

ép. 1891 Théodore Barrois (1857-1920)

**1.2.10.1. Thérèse**

ép. Gaston Delcroix † 1915

**1.3. MARIE LOUISE AMELIE (1836-1897)**

ép. Émile Raguet (1832-1903)

**1.3.1. Adeline (1858-1891)**

ép. Léon Marie Guesnet (1854-1890)

**1.3.1.1. André (1882-1957) : 67**

ecclésiastiques

**1.3.1.2. Marie Louise (1884- 1916) : succession 109**

ép. 1906 Paul Joseph Arsène Alphonse Goret (1876-1940)

**1.3.1.3. Jean Pierre Léon Marie Joseph (1888-1978) : 24**

ép. 1912 Yolande Guesnet (1893-1927)

représentant, Saint-Quentin

**1.3.2. Antoinette (1860-1929) : 193**

ép. 1881 Charles Pierre Armand Sasles (1850-1925), propriétaire, Paris

**1.3.2.1. Germaine (1884-1938)**

ép. 1909 Ernest Camille Cuvelette (1869-1938), X Mines, directeur général des Mines de Lens : 557

**1.3.2.2. Geneviève (1886-1928)**

ép. 1911 Lucien Ducourtieux (1881-1944)

**1.3.2.3. Pierre (1888-1957)**

ép. 1914 Germaine Marie Godard 1895-1989)

**1.3.3. Noélie (1865-1945)**

ép. 1890 Gustave Frédéric Dubourg (1860-1920)

**1.3.3.1. Christiane (1872-1967)**

ép. Gaston Hamm (1882-1959), industriel, Madrid

**1.3.3.2. Max (1893-1916)****1.3.4. Marcel (1872-1906)**

sans alliance ni postérité

**1.4. PAULINE FREDERIQUE AMELIE (1837-1894)**

ép. Émile Colson (1821-1870 mpF), (sans descendance)

**1.5. JULES FREDERIC (1841-1881)**

ép. 1880 Julia Agache (1851-1901)

**1.5.1. Frédérique (1882-1959) : 1578**

ép. Antoine Dubouays, marquis de la Bégassière (1874-1919)

**1.5.1.1. Servane (1904-1997) : 112**

ép. Paul, marquis de Robien (1897-1965) : 64

**1.5.1.2. Françoise (1905-1919)****1.5.1.3. Monique (1906-)****1.6. LUCIE ALINE (1852-1906)**

ép. 1873 Edouard Agache (1841-1923)

**1.6.1. Madeleine (1874-1939) : 548**

ép. 1894 Maxime Descamps (1868-1914)

**1.6.1.1. Frédéric (1895-1946) : 149**ép. 1920 Denise Wallaert (1900-1981)  
agent d'assurances, Lille**1.6.1.2. René (1896-1956) : 66**

ép. 1920 Jeanne-Claire Crespel (1901-1988)  
industriel (PDG Agache), Lille

**1.6.1.3. Maxime (1897-1953) : 143**

ép. 1920 Marie Germaine Devilder (1901-1969)  
industriel, Lille

**1.6.1.4. Marie (1898-1957)**

ép. 1918 Georges Catoire (1893-1974), industriel, Lille

**1.6.1.5. Madeleine (1900-1977) : 99**

ép. 1920 Jean Joseph Curières de Castelnau (1890-1965), général : 10

**1.6.1.6. Marie-Lucie (1901-1872)**

ép. 1921 Maurice Catoire (1898-1991), colonel

**1.6.2. Marie-Lucie (1880-1963) : 728**

ép. 1903 Jean Delemer (1872-1927) : 329

**1.6.2.1. Jean (1904-1993) : 45**

ép. Geneviève Laulhère (1921-)  
industriel, Lille

**1.6.2.2. Marguerite (1905-1978) : 56**

**1.6.2.3. Marie (1907-) : 45**

**1.6.2.4. Françoise (1910-) : 45**

**1.6.3. Donat (1882-1929) : 1223**

ép. 1906 Agnès Duret (1887-1979) : 2  
administrateur délégué de la SA de Pérenchies, Ets Agache fils

**1.6.3.1. Suzanne (1907-1958) : 1**

**1.6.3.2. Thérèse (1909-) : 1**

**1.6.3.3. Édouard (1911-1942)**

**Sources :**

acte de société, tribunal de commerce de Lyon, 22 décembre 1926, archives départementales du Rhône, 6UP1 441.

## Généalogie n° 3

### DESCENDANTS D'ANTOINE SCHNEIDER

(en gras : fonctions exercées dans l'entreprise)

#### 1. ANTOINE SCHNEIDER (1758-1828)

ép. Anne-Catherine Durand (1781-1858)

notaire royal

administrateur de la ville de Dieuze, conseiller général de la Moselle

##### 1.1. (ANNE) MADELEINE (1801-) DITE CLEMENCE

ép. 1827 Jules Pierrot dit Pierrot-Deseilligny (1792-1845), normalien, professeur de rhétorique puis proviseur au lycée Louis-Le-Grand, traducteur d'auteurs latins

##### 1.1.1. Alfred (1828-1875)

ép. 1858 Félicie Schneider (1839-1891, fille d'Eugène)

**directeur du Creusot (1853-1866) puis de Decazeville**

maire du Creusot (1855-1866), député de l'Aveyron (1869), ministre des Travaux publics (1873) et de l'Agriculture (1873-1874)

*cf. branche Eugène Schneider infra*

##### 1.1.2. Gustave (1832-1889)

ép. 1861 Pauline Mazerat,

**sous-directeur au Creusot jusqu'en 1866**

##### 1.1.2.1. Paul (1861-)

ép. Jeanne Mazerat

##### 1.1.2.2. Adrien (1865-)

ép. 1891 Adrienne Mazerat

##### 1.1.2.3. Alfred (1868-)

##### 1.1.2.4. Marie (1870-)

##### 1.1.2.5. Jean (1881-)

#### 1.2. ADOLPHE SCHNEIDER (1802-1845)

ép. 1831 Valérie Aignan (1812-1861, dont la mère, veuve d'un académicien, s'est remariée en 1825 avec Louis Boigues, maître de forges à Imphy et Fourchambault et député de la Nièvre)

**1836-†1845 cogérant SCA**

##### 1.2.1. Camille (1833-)

ép. Louis Gilbert, précepteur de son frère

**1.2.2. Marie-Tullie (1838-1877)**

ép. 1857 Charles Fay (1827-1903), général de corps d'armée

**1.2.1.1. fille**

ép. Gaston Bonneau du Martray (1848- ?), colonel d'infanterie (5 enfants)

**1.2.1.2. fille**

ép. Gabriel Chabert (1854-1904), X, chef d'escadron d'artillerie, (6 enfants)

**1.2.1.3. X****1.2.1.4. X****1.2.3. Paul (1841-1916)**

ép. Thérèse Maniez

**secrétaire parlementaire d'Eugène à Paris, travaille au Creusot et à Decazeville**

président des mines de Douchy

**1.2.3.1. Jacques (1879-1928)**

ép. Bourlon de Rouvre

ingénieur aux mines de Courrières et aéronaute

*1.2.3.1.1. Monique ép. X (3 enfants)*

**1.2.3.2. Marie Élisabeth (1884-1958)**

ép. 1904 Armand Mame (1864-1926 à Paris, fils de Paul Jules Armand, imprimeur éditeur, imprimeur du Vatican), imprimeur-éditeur à Tours, négociateur pour le gouvernement français de la reprise des relations diplomatiques avec le Vatican (9 enfants)

**1.3. EUGENE SCHNEIDER (1805-1875)**

ép. 1837 Constance Lemoine des Mares (1816-1899, père député de la Manche, petite-fille du baron de Neufelize, ancien maire de Sedan)

**gérant 1836-†1875**

**1.3.1. Félicie (1839-1891)**

ép. 1858 Alfred (Pierrot-)Deseilligny

**1.3.1.1. Eugène (1859-1890)**

prêtre

**1.3.1.2 Clémence (1861- ?)**

célibataire

fondatrice d'un orphelinat à Boulouris

**1.3.1.3. Jules (1867-)**

ép. Alice Talma (1855-)

exploite le domaine du Mont d'Arnaud, près de Broye (Saône-et-Loire)

*1.3.1.3.1. Simone (1892-)*

ép. Talma ?

### 1.3.2. Henri (1840-1898, chute de cheval)

ép. 1) 1863 Zélie Asselin (1847-1869), 2) 1872 sœur Eudoxie Asselin (1853-1942)

**1867 cogérant-1898**

#### 1.3.2.1. Constance (1865-)

ép. 1887 Pierre, marquis de Chaponay (1851-1941), ancien attaché d'ambassade

*1.3.2.1.1. Nicole (1890)*

ép. Antoine, duc de Lévis Mirepoix (1884-1981)

1.3.2.1.1.1. Charles Henri (1912-1987)

1.3.2.1.1.2. Victoria Eugénia (1918-1926)

*1.3.2.1.2. Fils (1893-)*

ép. 1) X de Cossé Brissac 2) princesse Geneviève d'Orléans, fille du duc de Vendôme et d'Henriette de Belgique, sœur du roi Albert I<sup>er</sup>

1.3.2.1.2.1. Pierre

1.3.2.1.2.2. Emmanuel, †mpF

1.3.2.1.2.3. Henriette

#### 1.3.2.2. Eugène II (1868-1942)

ép. 1895 Antoinette (Marie Edmonde) de Rafélis de Saint-Sauveur (1875-1969)

**cogérant 1896**

*1.3.2.2.1. Henri-Paul (1895-1918, mpF)*

**1915 cogérant**

*1.3.2.2.2. Jean (1896-1944)*

ép. 1919 Françoise de Curel (descendante de Wendel, †1944), sans postérité

**1915 cogérant, écarté en 1923**

*1.3.2.2.3. Charles (1898-1960)*

ép. Liliane Volpert (1902-1982), **1960-1966 gérante, 1966-1978 CA 1918 cogérant, écarté en 1923, 1942-†1960 gérant**

1.3.2.2.3.1. Jean-Paul (1937-1938)

1.3.2.2.3.2. Dominique (1942-)

ép. 1962 Jean-Louis, comte Reille (1933-), beau-frère du prince Murat (1 enfant)

1.3.2.2.3.3. Catherine (1944-)

essayiste et romancière

ép. 1) 1961 Jean-Pierre Mégnin, (1940-), fils d'un chirurgien d'Alger, X 1959 dém., INSEAD, dir. Développement LVMH (2 enfants) (divorce), 2) Spencer Wallis sans enfant (divorce), 3) 1975 Roger Vadim Plemiannikov (1928-2000), cinéaste, 1 enfant (divorce)

*1.3.2.2.4. Marie Zélie dite May Cossé (1902-1999)*

**1960 membre CS-1964 (démission)**

ép. 1924 Pierre, duc de Cossé-Brissac (1900-1993)



**1.3.2.3. Zélie (1872-)**

ép. 1896 Gérard, comte de Ganay (1869-1925), officier de dragons

*1.3.2.3.1. Yvonne (1897-)*

ép. Louis Le Peletier, marquis de Rosambo (1894-1947) (2 enfants)

*1.3.2.3.2. Henriette (1898-)*

ép. Jean Lebaudy, industriel du sucre (5 enfants)

*1.3.2.3.3. Étienne (1899)*

ép. 1922 Monique Schneider (3 enfants)

*1.3.2.3.4. Solange*

ép. de Breteuil (2 enfants)

*1.3.2.3.5. Régine*

ép. van den Brock d'Obrenan

**1.3.2.4. Marguerite (1876-1969), née de père inconnu, adoptée par Henri Schneider**

ép. 1898 Paul Sauvages de Brantes (1864-1950)

*1.3.2.4.1. comte François (1899-1944, Mathausen)*

lieutenant

ép. Aymone de Faucigny-Lucinge (1905-1993) (4 enfants dont Anne-Aymone ép. 1952 Valéry Giscard d'Estaing)

*1.3.2.4.2. Louis (1904-1985)*

(1 enfant hors mariage, 1<sup>er</sup> mariage en Irlande en 1934, sans enfant ?, 2<sup>e</sup> mariage, 3 enfants)

**1.3.2.5. Madeleine (1879-)**

ép. 1901 Jacques Le Clerc, marquis de Juigné (1874-1951), député royaliste (1906-1936), puis sénateur Loire-Inférieure (1936-1941)

*1.3.2.5.1. Colette (1902-1989)*

ép. 1926 Armand de Durfort Civrac, duc de Lorge (1902-1996) (3 enfants)

*1.3.2.5.2. Henri † jeune*

**Sources :**

- Jean-Louis BEAUCARNOT, *Les Schneider. Une dynastie*, Paris, Hachette, 1986.

- site généalogique <http://www.geneastar.org> ;

- Hubert CHATELIN, *Mazerat Deseilligny. Histoires de familles* sur le site <http://hchatelin.free.fr/> ;

- Henry COSTON (dir.), *Dictionnaire des dynasties bourgeoises et du monde des affaires*, Paris, A. Moreau, 1975, p. 500-512 ;

- André DELAVENNE (dir.), *Recueil généalogique de la bourgeoisie ancienne*, Paris, SGAF, 1954, tome 1, p. 276 (famille Mame).

**Généalogie n° 3 bis****DESCENDANTS D'ANTOINE SCHNEIDER**

(en gras : nombre d'actions représentées à l'assemblée générale extraordinaire  
du 29 novembre 1924)

**1. ANTOINE SCHNEIDER (1758-1828)**

ép. Anne-Catherine Durand (1781-1858)

**1.1. (ANNE) MADELEINE (1801-) DITE CLEMENCE**

ép. 1827 Jules Pierrot dit Pierrot-Deseilligny (1792-1845)

**1.1.1. Alfred (1828-1875)**

ép. 1858 Félicie Schneider (1839-1891, fille d'Eugène)  
*cf. branche Eugène Schneider infra*

**1.1.2. Gustave (1832-1889)**

ép. 1861 Pauline Mazerat : **188 ?**

**1.1.2.1. Paul (1861-)**

ép. Jeanne Mazerat

**1.1.2.2. Adrien (1865-)**

ép. 1891 Adrienne Mazerat

**1.1.2.3. Alfred (1868-)****1.1.2.4. Marie (1870-)****1.1.2.5. Jean (1881-) : 1 670****1.2. ADOLPHE SCHNEIDER (1802-1845)**

ép. 1831 Valérie Aignan (1812-1861)

**1.2.1. Camille (1833-)**

ép. Louis Gilbert

**1.2.2. Marie-Tullie (1838-1877)**

ép. 1857 Charles Fay (1827-1903)

**1.2.1.1. fille**

ép. Gaston Bonneau du Martray (1848- ?) (5 enfants)

**1.2.1.2. fille**

ép. Gabriel Chabert (1854-1904) (6 enfants)

**1.2.1.3. X****1.2.1.4. X**

**1.2.3. Paul (1841-1916)**

ép. Thérèse Maniez

**1.2.3.1. Jacques (1879-1928)**

ép. Bourlon de Rouvre

**1.2.3.2. Marie Élisabeth (1884-1958)**

ép. 1904 Armand Mame (1864-1926) (9 enfants)

**1.3. EUGENE SCHNEIDER (1805-1875)**

ép. 1837 Constance Lemoine des Mares (1816-1899)

**gérant 1836-†1875****1.3.1. Félicie (1839-1891)**

ép. 1858 Alfred (Pierrot-)Deseilligny

**1.3.1.1. Eugène (1859-1890)****1.3.1.2 Clémence (1861- ?)**

célibataire

**1.3.1.3. Jules (1867-)**

ép. Alice Talma (1855-)

*1.3.1.3.1. Simone (1892-)*

ép. Talma ?

**1.3.2. Henri (1840-1898)**

ép. 1) 1863 Zélie Asselin (1847-1869)

2) 1872 sœur Eudoxie Asselin (1853-1942) : **6225****1.3.2.1. Constance (1865-) : 5 053**

ép. 1887 Pierre, marquis de Chaponay (1851-1941)

*1.3.2.1.1. Nicole (1890) : 400*

ép. Antoine, duc de Lévis Mirepoix (1884-1981)

*1.3.2.1.2. Fils (1893-)*ép. 1) de Cossé Brissac 2) princesse Geneviève d'Orléans, fille du duc de Vendôme et d'Henriette de Belgique, sœur du roi Albert I<sup>er</sup>**1.3.2.2. Eugène II (1868-1942) : 11 000**

ép. 1895 Antoinette (Marie Edmonde) de Rafélis de Saint-Sauveur (1875-1969)

**cogérant***1.3.2.2.1. Henri-Paul (1895-1918, mpF)**1.3.2.2.2. Jean (1896-1944) : 200*

ép. 1919 Françoise de Curel (descendante de Wendel, †1944), sans postérité

*1.3.2.2.3. Charles (1898-1960) : 200*

ép. Liliane Volpert (1902-1982)

1.3.2.2.4. *Marie Zélie dite May Cossé (1902-1999) : 104*  
ép. 1924 Pierre, duc de Cossé-Brissac (1900-1993)

**1.3.2.3. Zélie (1872-) : 800**

ép. 1896 Gérard, comte de Ganay (1869-1925) : **1 200**

1.3.2.3.1. *Yvonne (1897-) : 220*

ép. Louis Le Peletier, marquis de Rosambo (1894-1947) (2 enfants) :  
**300**

1.3.2.3.2. *Henriette (1898-) : 125*

ép. Jean Lebaudy, industriel du sucre (5 enfants) : **1 000**

1.3.2.3.3. *Étienne (1899)*

ép. 1922 Monique Schneider (3 enfants)

1.3.2.3.4. *Solange*

ép. de Breteuil (2 enfants)

1.3.2.3.5. *Régine*

ép. van den Brock d'Obrenan

**1.3.2.4. Marguerite (1876, née de père inconnu, adoptée par Henri Schneider-1969) : 2 950**

ép. 1898 Paul Sauvages de Brantes (1864-1950) : **120**

**1.3.2.5. Madeleine (1879-) : 445**

ép. 1901 Jacques Le Clerc, marquis de Juigné (1874-1951) : **1 500**

**Sources :**

feuille de présence à l'assemblée générale extraordinaire du 29 novembre 1924, Académie François Bourdon, 187AQ025-02 (consultable en ligne sur le site (<http://octant.u-bourgogne.fr/dbtw-wpd/exec/dbtwpub.dll>)).

## Généalogie n° 4

### DESCENDANTS DE FRANÇOIS DE WENDEL

(en gras : répartition des 120 parts lors de la constitution en 1871 de la société en commandite Les Petits-fils de François de Wendel & C<sup>ie</sup> après apport de la veuve de François de Wendel)

#### 1. FRANÇOIS DE WENDEL (1778-1825)

ép. Marie-Françoise Josèphe de Fischer de Dicourt (1784-1872)

seul propriétaire depuis 1803 de l'entreprise (dont les origines remontent à son grand-père Jean-Martin), qui, à sa mort devient entreprise personnelle de sa veuve

##### 1.1. MARGUERITE JOSEPHINE (1804-1851)

ép. 1826 Théodore de Gargan (1791-1853), X 1908 mines, démissionne du corps en 1830 pour entrer dans la maison de sa belle-mère comme responsable technique  
**(39 parts pour la branche, répartition entre 4 enfants survivants non connue)**  
 1835-1857)

##### 1.2.3. Marie Charlotte Joséphine Marguerite († 1837)

##### 1.2.4. Marie Charlotte Françoise († 1847)

#### 1.2. (VICTOR) FRANÇOIS DIT FRANCKET (1807-1850)

ép. 1831 Pauline de Rozières (1810-1890)

##### 1.2.1. Pauline (1832-1916) : associée (27 parts)

ép. 1853 Albert, vicomte de Curel (1827-1908), officier de cavalerie

##### 1.2.2. Marie-Vincent Charles : associé gérant (9 parts)

ECP 1865

##### 1.3.2. Robert (1847-1903) : associé gérant (9 parts)

licencié en droit

ép. 1869 Carmen Consuelo Manuel de Gramedo (1850-1917)

##### 1.3.3. Caroline (1851-1939) : associée (9 parts)

#### 1.3. CHARLES (1809-1870)

ép. 1843 Jeanne Marthe de Comminges de Guitaut (fille d'Achille Charles Auguste, comte de Guitaut, famille de légitimistes)

##### 1.3.1. Henri (1844-1906) : associé

**1.1.1. Théodore (1827-1889) : associé gérant**

X 1847

ép. Alice Hortense Espivent de Villeboisnet (1838-1903) (sans postérité)

**1.1.2. Marie-Joséphine (1828-1892) : associée**

ép. Édouard de L'Espée (1820-1855)

**1.1.3. François-Auguste (1829-1853)**

École de Saint Cyr, école de Saumur

sous-lieutenant au 7<sup>e</sup> régiment de lanciers

sans alliance

**1.1.4. Charles (Joseph) (1831-1920) : associé**

ép. Emilie Pescatore (1840-1913)

**1.1.5. (Marie) Paule (1832-1885) : associée**

sans alliance ?

**1.1.6. Jeanne-Marie-Caroline (1838-1839)**

**1.4. ANNE-CAROLINE (1812-1837)**

ép. le Baron Jean-Baptiste Maurice de Coëtlosquet

**1.4.1. Maurice de Coëtlosquet, (1836-1904) (sans postérité ?) : associé (27 parts)**

**Sources :**

- site généalogique <http://www.genea-bdf.org/BasesDonnees/genealogies/wendel.htm> ;

- Jacques MARSEILLE, *Les Wendel 1704-2004*, Paris, Perrin, 2004.

## Généalogie n° 4 bis

### DESCENDANTS DE FRANÇOIS DE WENDEL

(en gras : fonctions dirigeantes exercées dans Les Petits-fils de François de Wendel et dans Wendel SA)

#### 1. FRANÇOIS DE WENDEL (1778-1825)

ép. Marie-Françoise Josèphe de Fischer de Dicourt (1784-1872)

##### 1.1. MARGUERITE JOSEPHINE (1804-1851)

ép. 1826 Théodore de Gargan (1791-1853)

###### 1.1.1. Théodore (1827-1889)

X 1847

ép. Alice Hortense Espivent de Villeboisnet (1838-1903) (sans postérité)

###### 1.1.2. Marie-Joséphine (1828-1892)

ép. Édouard de L'Espée (1820-1855)

###### 1.1.2.1. Albert (1852-1918)

ép. 1883 Marie-Delphine-Françoise de Bongars (sans postérité ?)

###### 1.1.2.2. Marie-Alice (1853-1921)

ép. 1879 Maurice de Poulpiquet du Halgouët (1847-1919)

*1.1.2.2.1. Paule Marie Joséphine (1880-1916)*

ép. 1905 Henri Le Bastard de Villeneuve

*1.1.2.2.2. Anne (1882-)*

*1.1.2.2.3. Maurice Marie Roger (1884-1915)*

ép. 1910 Marguerite Anne Noemi

*1.1.2.2.4. Marie Josephe du Breil de Pontbriand (1885-)*

1.1.2.2.4.1. Michel

*1.1.2.2.5. Yves Marie Charles (1885-1917)*

ép. 1908 Fanny de Chavagnac (1885-1919)

1.1.2.2.5.1. Roger (1911-1971)

sénateur d'Ille-et-Vilaine

*1.1.2.2.6. abbé Jacques (1887-)*

###### 1.1.2.3. Édouard (1855-1910)

ép. 1895 Marguerite de Beaurepaire (1874-1936)

*1.1.2.3.1. Jean-Marie*

*1.1.2.3.2. Roland Marie*

**1.1.3. François-Auguste (1829-1853)**

École de Saint Cyr, école de Saumur  
 sous-lieutenant au 7<sup>e</sup> régiment de lanciers  
 sans alliance

**1.1.4. Charles (Joseph) (1831-1920)**

ép. Emilie Pescatore (1840-1913)

**1.1.4.1. Marie-Thérèse (1860-1914 à Paris)**

ép. 1883 Georges de Mitry (1856-1901), X 1875, capitaine au 8<sup>e</sup> régiment  
 d'artillerie

*1.1.4.1.1. Madeleine*

ép. Marquis de Lussac

*1.1.4.1.2. Anne*

ép. Edouard de Dartein

*1.1.4.1.3. Emmanuel (1892-1983)*

École libre des sciences politiques

ép. 1926 Marguerite de Wendel (1907-1976) (10 enfants)

**PDG Wendel SA 1952-1968**

## 1.1.4.1.3.1. Hélène (1927-)

ép. François Missoffe, ministre

## 1.1.4.1.3.1. Marie-Thérèse (1933-)

ép. Jean François-Poncet, ministre

**1.1.4.2. Auguste (1861-1902)**

ép. 1891 Henriette d'Irumberry de Salaberry (1867-1944)

*1.1.4.2.1. Élisabeth-Henriette (1896-1958)*

ép. 1918 Christian-Maurice-Auguste d'Elbée (1886-1954)

*1.1.4.2.2. Madeleine (1899-1987)*

ép. 1920 Guy, comte de Hauteclouque (1892- ?) (cinq enfants)

*1.1.4.2.3. Marie (1902-1989)*

ép. 1926 René, vicomte Cléret de Tocqueville (1899- ?) (une fille)

*1.1.4.2.4. Thérèse (1903-1996)*

ép. 1925 maréchal Philippe Leclerc de Hauteclouque (1902-1947)  
 (six enfants, dont Jeanne ép. Robert Galley)

**1.1.4.3. Marguerite (1862-1948)**

ép. 1893 François-Gérard d'Hannoncelles (1861-1940)

**1.1.4.4. Jeanne (1864-1949)**

sans alliance

**1.1.4.5. Anne-Marie (1866-1946)**

ép. 1912 Norbert le Gallais (1860-1934)

**1.1.4.6. Louis (1869-1923)**

ép. 1898 Louise du Bouays de la Begassière

**1.1.4.7. Pierre-Henri (1872-1873)**



**1.1.4.8. Henry (1874-1886)****1.1.4.9. Eulalie (1877-1957)**

ép. 1906 Jacques, comte de la Tour du Pin Chambly de la Charce (1873-1950)

**1.1.4.10. Charles (1880-1973)**

ép. 1912 Jeanne de Briey (1886-1929)

**membre CS, CA SA 1951-1966**

**1.1.5. (Marie) Paule (1832-1885)**

sans alliance ?

**1.1.6. Jeanne-Marie-Caroline (1838-1839)****1.2. (VICTOR) FRANÇOIS DIT FRANCKET (1807-1850)**

ép. 1831 Pauline de Rozières (1810-1890)

**1.2.1. Pauline (1832-1916)**

ép. 1853 Albert, vicomte de Curel (1827-1908), officier de cavalerie

**1.2.1.1. vicomte François (1854-1928)**

École centrale de Paris (ECP)

romancier et auteur dramatique, Académie française

**membre CS**

(sans alliance ?)

**1.2.1.2. Léonce (1856-1857)****1.2.1.3. vicomte Albert (1857-1936)**

ép. 1887 Anne de Durfort-Civrac (1860- ?)

*1.2.1.3.1. Antoinette (1888- ?)*

ép. B. de Kergolay (1882-1937)

*1.2.1.3.2. comte Louis (1893-1983)*

ép. Marie de Riquet de Caraman (1904-1985)

**membre CS, CA SA 1951-**

*1.2.1.3.3. Bernard (1894-1916)*

*1.2.1.3.4. Solange (1902-)*

ép. H. de Monteynard

**1.2.1.4. Marie-Octavie (1859-1912)**

ép. 1881 Édouard Marie Théophile de Moustier

*1.2.1.4.1. Pauline (1882-1964)*

ép. Bernard, marquis de Montault (1878-1947)

*1.2.1.4.2. comte Jean (1884-1968)*

ép. 1901 Antoinette de Contades  
membre CS, CA SA 1951-

*1.2.1.4.3. François (1885-1904)*

*1.2.1.4.4. comte Gérard (1887-1980)*

ép. Marie Thérèse de Viel de Lunas d'Espeuilles de Caulaincourt de Vicence

*1.2.1.4.5. comte Philippe (1888-1976)*

ép. Blanche de Bourbon-Busset

*1.2.1.4.6. Marie Hélène Albertine Élisabeth (1892-1983)*

ép. Louis, prince de Mérode (1882-1949)

*1.2.1.4.7. comte Albert Édouard (1899-1978)*

ép. Flora de Morgan-Snell

#### **1.2.1.5. vicomte Paul (1860-1932)**

ép. 1890 Brigitte de Psychpeyrou Comminges de Guitaut

*1.2.1.5.1. vicomte Charles (1891-1960)*

ép. 1915 Marie de la Rochefoucauld (1893-1967)

*1.2.1.5.2. Françoise (1894-1944)*

ép. Jean Schneider (1896-1944)

*1.2.1.5.3. Marie (1892-)*

ép. 1914 Étienne, marquis d'Harcourt (1884-1970)

### **1.2.2. Marie-Vincent Charles (1835-1857)**

### **1.2.3. Marie Charlotte Joséphine Marguerite († 1837)**

### **1.2.4. Marie Charlotte Françoise († 1847)**

## **1.3. CHARLES (1809-1870)**

ép. 1843 Jeanne Marthe de Comminges de Guitaut (fille d'Achille Charles Auguste, comte de Guitaut, famille de légitimiste)

### **1.3.1. Henri (1844-1906)**

ECP 1865

ép. 1872 Berthe de Corbel-Corbeau de Vaulserre (1849-1918)

**associé gérant**

#### **1.3.1.1. François (1874-1949)**

Mines de Paris

ép. 1905 Odette Humann (1884-1954, fille d'un amiral)

**gérant (en 1903)**

*1.3.1.1.1. Marguerite (1907-1976)*ép. 1926 Emmanuel, comte de Mitry (1892-1983), cf. *supra**1.3.1.1.2. Odile (1908- ?)*

ép. 1929 Geoffroy, comte de Montalembert (1898-1993), sénateur de la Seine-Maritime

*1.3.1.1.3. Henri (1913-1982)*

ECP 1936

ép. 1947 Galliane de Soucy

**1951 ADG SA, PDG Wendel-Sidelor***1.3.1.1.4. Isabelle (1920-1961)***1.3.1.2. Humbert (1876-1954)**

sans alliance

**gérant en 1906, 1951 vice-président SA****1.3.1.3. Maurice (1879-1961)**

Mines de Paris

ép. 1905 à Paris Andrée des Moustiers-Mérinville (1886-1980)

**fondeur de pouvoir puis gérant en 1933, 1955 vice-président SA***1.3.1.3.1. Renée (1907-2002)*

ép. Jean, baron Seillière (1901-1995), banquier

*1.3.1.3.1.1. baron Ernest-Antoine (1937-)*

ENA

ép. Antoinette Barbey

**PDG CGIP, président MEDEF***1.3.1.3.2. Ségolène (1908-1981)**1.3.1.3.3. Berthilde (1917-)*

ép. Philippe, baron Waldruche de Montrémy (1913-1994), inspecteur des finances

*1.3.1.3.4. France (1918-)*

ép. Pierre, comte Célier (1917-), inspecteur des Finances, directeur général adjoint Wendel SA, administrateur directeur général Wendel-Sidelor, 1973-1978 PDG Sacilor

**1.3.2. Robert (1847-1903)**

licencié en droit

ép. 1869 Carmen Consuelo Manuel de Gramedo (1850-1917)

**associé gérant****1.3.2.1. Carmen (1870-1933)**

ép. 1889 Artus, duc de Maillé de la Tour-Landry (1858-1926)

*1.3.2.1.1. Jacquelin (1891-1918)**1.3.2.1.2. Gilles (1893-1972)*

ép. 1928 Anne-Marie-Anka Radziwill

**membre CS, CA SA 1951-***1.3.2.1.3. Osmonde (1896-1973), religieuse*

*1.3.2.1.4. Roland (1898-1953)*

ép. 1926 Aymardine de Contades

*1.3.2.1.5. Consuelo (1900-1991)*

ép. 1921 Olivier, comte de la Rochefoucauld (1888-1965)

*1.3.2.1.6. Jeanne-Marie (1903-1926)*

ép. 1923 Geoffroy, comte de Montalembert (1898-1993), sénateur de la Seine-Maritime

**1.3.2.2. Charles (1871-1931)**

sans alliance

**gérant en 1903, écarté en 1911****1.3.2.3. Sabine (1875-1941)**

ép. 1892 Louis, vicomte de La Panouse (1863-1945), général de brigade

*1.3.2.3.1. Blanche*

ép. comte de Bonneval

*1.3.2.3.2. Oriane**1.3.2.3.3. Artus**1.3.2.3.4. Élisabeth (1898-1972)*

ép. 1) 1917 Alphonse, comte de la Bourdonnaye (1887-1966), 2) 1956 Robert Debré (1882-1978), professeur de médecine

## 1.3.2.3.4.1. Bertranne

## 1.3.2.3.4.2. Geoffroy

## 1.3.2.3.4.3. Nicole

## 1.3.2.3.8. Oriane (1924-)

ép. Yves Guéna (1922-), ENA, Conseil d'État, député, ministre

## 1.3.2.3.4.4. Guy

## 1.3.2.3.4.5. Alain

*1.3.2.3.5. Martin*

ép. Jacqueline de Chauveron

**1.3.2.4. Guy (1878-1955)**

HEC 1902

ép. 1902 Catherine Argyropoulos (1878-1960, fille d'un colonel grec)

**fondé de pouvoir, 1920 gérant, écarté en 1933** (a cédé ses actions à son cousin Maurice)*1.3.2.4.1. Hélène*

ép. Anne-Jules, comte de Noailles (divorce)

**1.3.3. Caroline (1851-1939)**

ép. 1872 Pierre, marquis de Montaigu (1844-1927)

**1.3.3.1. Hubert (1877-1959)**

député de la Loire-Inférieure 1910-1942

membre CS, CA SA 1951-1959

**1.3.3.2. Auguste**

#### **1.4. ANNE-CAROLINE (1812-1837)**

ép. Jean-Baptiste Maurice, baron de Coëtlosquet

##### **1.4.1. Maurice de Coëtlosquet, (1836-1904) (sans postérité ?)**

###### **Sources :**

- site généalogique <http://www.genea-bdf.org/BasesDonnees/genealogies/wendel.htm> ;
- Jacques MARSEILLE, *Les Wendel 1704-2004*, Paris, Perrin, 2004 ;
- Henry COSTON (dir.), *Dictionnaire des dynasties bourgeoises et du monde des affaires*, Paris, A. Moreau, 1975, p. 577-590 ;
- registre du commerce 209146 B (20 juillet 1923), archives départementales de Paris.

## Généalogie n° 4 ter

### DESCENDANTS DE FRANÇOIS DE WENDEL

(en gras : nombre de parts représentées à l'assemblée générale extraordinaire du 21 juin 1924 de la société Les Petits-fils de François de Wendel & C<sup>ie</sup>, à l'occasion de la transformation en SCA ; NB : 10440 parts représentées sur un total de 11160 seulement.)

#### 1. FRANÇOIS DE WENDEL (1778-1825)

ép. Marie-Françoise Josèphe de Fischer de Dicourt (1784-1872)

##### 1.1. MARGUERITE JOSEPHINE (1804-1851)

ép. 1826 Théodore de Gargan (1791-1853)

##### 1.1.1. Théodore (1827-1889)

ép. Alice Hortense Espivent de Villeboisnet (1838-1903) (sans postérité)

##### 1.1.2. Marie-Joséphine (1828-1892)

ép. Édouard de L'Espée (1820-1855)

##### 1.1.2.1. Albert (1852-1918)

ép. 1883 Marie-Delphine-Françoise de Bongars (sans postérité ?)

##### 1.1.2.2. Marie-Alice (1853-1921)

ép. 1879 Maurice de Poulpiquet du Halgouët (1847-1919)

*1.1.2.2.1. Paule Marie Joséphine (1880-1916)*

ép. 1905 Henri Le Bastard de Villeneuve

(enfants de Villeneuve : **128**)

*1.1.2.2.2. Anne (1882-) : 128*

*1.1.2.2.3. Maurice Marie Roger (1884-1915)*

ép. 1910 Marguerite Anne Noemi

*1.1.2.2.4. Marie Josephe du Breil de Pontbriand (1885-)*

1.1.2.2.4.1. Michel : **128**

*1.1.2.2.5. Yves Marie Charles (1885-1917)*

ép. 1908 Fanny de Chavagnac (1885-1919)

1.1.2.2.5.1. Roger (1911-1971) : : **128**

sénateur d'Ille-et-Vilaine

*1.1.2.2.6. abbé Jacques (1887-) : 128*

##### 1.1.2.3. Édouard (1855-1910)

ép. 1895 Marguerite de Beaurepaire (1874-1936)

*1.1.2.3.1. Jean-Marie : 320*

*1.1.2.3.2. Roland Marie : 320*

**1.1.3. François-Auguste (1829-1853)**

sans alliance

**1.1.4. Charles (Joseph) (1831-1920)**

ép. Emilie Pescatore (1840-1913)

**1.1.4.1. Marie-Thérèse (1860-1914 à Paris)**

ép. 1883 Georges de Mitry (1856-1901), X 1875, capitaine au 8<sup>e</sup> régiment d'artillerie

*1.1.4.1.1. Madeleine : 115*

ép. Marquis de Lussac

*1.1.4.1.2. Anne : 114*

ép. Edouard de Dartein

*1.1.4.1.3. Emmanuel (1892-1983) : néant*

École libre des sciences politiques

**1.1.4.2. Auguste (1861-1902)**

ép. 1891 Henriette d'Irumberry de Salaberry (1867-1944)

*1.1.4.2.1. Élisabeth-Henriette (1896-1958) : 87*

ép. 1918 Christian-Maurice-Auguste d'Elbée (1886-1954)

*1.1.4.2.2. Madeleine (1899-1987) : 86*

ép. 1920 Guy, comte de Hauteclouque (1892- ?)

*1.1.4.2.3. Marie (1902-1989) : 86*

*1.1.4.2.4. Thérèse (1903-1996) : 86*

**1.1.4.3. Marguerite (1862-1948) : 345**

ép. 1893 François-Gérard d'Hannoncelles (1861-1940)

**1.1.4.4. Jeanne (1864-1949) : 345**

sans alliance

**1.1.4.5. Anne-Marie (1866-1946) : 345**

ép. 1912 Norbert le Gallais (1860-1934)

**1.1.4.6. Louis (1869-1923) : 345**

ép. 1898 Louise du Bouays de la Begassière

**1.1.4.7. Pierre-Henri (1872-1873)****1.1.4.8. Henry (1874-1886)****1.1.4.9. Eulalie (1877-1957) : 345**

ép. 1906 Jacques, comte de la Tour du Pin Chambly de la Charce (1873-1950)

**1.1.4.10. Charles (1880-1973) : 345**

ép. 1912 Jeanne de Briey (1886-1929)

membre CS

**1.1.5. (Marie) Paule (1832-1885)**

sans alliance ?

**1.1.6. Jeanne-Marie-Caroline (1838-1839)****1.2. (VICTOR) FRANÇOIS DIT FRANCKET (1807-1850)**

ép. 1831 Pauline de Rozières (1810-1890)

**1.2.1. Pauline (1832-1916)**

ép. 1853 Albert, vicomte de Curel (1827-1908), officier de cavalerie

**1.2.1.1. vicomte François (1854-1928) : 810**

École centrale de Paris (ECP)

romancier et auteur dramatique, Académie française

**membre CS**

(sans alliance ?)

**1.2.1.2. Léonce (1856-1857)****1.2.1.3. vicomte Albert (1857-1936) : 810**

ép. 1887 Anne de Durfort-Civrac (1860- ?)

**1.2.1.4. Marie-Octavie (1859-1912)**

ép. 1881 Édouard Marie Théophile de Moustier

*1.2.1.4.1. Pauline (1882-1964) : 135*

ép. Bernard, marquis de Montault (1878-1947)

*1.2.1.4.2. comte Jean (1884-1968) : 135*

ép. 1901 Antoinette de Contades

membre CS, CA SA 1951-

*1.2.1.4.3. François (1885-1904)**1.2.1.4.4. comte Gérard (1887-1980) : 135*

ép. Marie Thérèse de Viel de Lunas d'Espeuilles de Caulaincourt de Vicence

*1.2.1.4.5. comte Philippe (1888-1976) : 135*

ép. Blanche de Bourbon-Busset

*1.2.1.4.6. Marie Hélène Albertine Élisabeth (1892-1983) : 135*

ép. Louis, prince de Mérode (1882-1949)

*1.2.1.4.7. comte Albert Édouard (1899-1978) : 135*

ép. Flora de Morgan-Snell

**1.2.1.5. vicomte Paul (1860-1932) : 450**

ép. 1890 Brigitte de Psychpeyrou Comminges de Guitaut

*1.2.1.5.1. vicomte Charles (1891-1960) : 120*

ép. 1915 Marie de la Rochefoucauld (1893-1967)



*1.2.1.5.2. Françoise (1894-1944) : 120*

ép. Jean Schneider (1896-1944)

*1.2.1.5.3. Marie (1892-) : 120*

ép. 1914 Étienne, marquis d'Harcourt (1884-1970)

### **1.2.2. Marie-Vincent Charles (1835-1857)**

### **1.2.3. Marie Charlotte Joséphine Marguerite († 1837)**

### **1.2.4. Marie Charlotte Françoise († 1847)**

## **1.3. CHARLES (1809-1870)**

ép. 1843 Jeanne Marthe de Comminges de Guitaut (fille d'Achille Charles Auguste, comte de Guitaut, famille de légitimiste)

### **1.3.1. Henri (1844-1906)**

**1.3.1.1. François (1874-1949) : 600**

Mines de Paris

ép. 1905 Odette Humann (1884-1954, fille d'un amiral)

**gérant**

**1.3.1.2. Humbert (1876-1954) : 360**

sans alliance

**gérant**

**1.3.1.3. Maurice (1879-1961) : 360**

Mines de Paris

ép. 1905 à Paris Andrée des Moustiers-Mérinville (1886-1980)

**fondateur de pouvoir**

### **1.3.2. Robert (1847-1903)**

ép. 1869 Carmen Consuelo Manuel de Gamedo (1850-1917)

**1.3.2.1. Carmen (1870-1933) : 240**

ép. 1889 Artus, duc de Maillé de la Tour-Landry (1858-1926)

**1.3.2.2. Charles (1871-1931) : 360**

sans alliance

**1.3.2.3. Sabine (1875-1941) : néant**

ép. 1892 Louis, vicomte de La Panouse (1863-1945), général de brigade

**1.3.2.4. Guy (1878-1955) : 240**

HEC 1902

ép. 1902 Catherine Argyropoulos (1878-1960, fille d'un colonel grec)  
**gérant**

**1.3.3. Caroline (1851-1939) : 1 000**

ép. 1872 Pierre, marquis de Montaignu (1844-1927)

**1.4. ANNE-CAROLINE (1812-1837)**

ép. le Baron Jean-Baptiste Maurice de Coëtlosquet

**1.4.1. Maurice de Coëtlosquet, (1836-1904) (sans postérité ?)**

**Sources :**

acte de société, tribunal de commerce de Paris, 7 juillet 1924, archives départementales de Paris, D31U3 2322.

## Généalogie n° 5

### FONDATEURS DE MICHELIN ET LEURS DESCENDANTS

(en gras : fonctions exercées dans l'entreprise)

#### 1. ARISTIDE BARBIER (1800-1863)

ép. Marie-Joséphine Tuerzolo

**cofondateur, 1863 membre SNC**

##### 1.1. ÉMILIE (1827- ?)

ép. Jacques Mage, avoué, fils de notaire (sans postérité)

##### 1.2. ADELE (1829-1898)

ép. 1852 Jules Michelin (1817-1870), artiste, employé douanes françaises, démissionne après son mariage pour devenir **employé dans le bureau parisien** et surtout s'adonner à la peinture de paysages

##### 1.2.1. André (1853-1931)

ECP 1877

ép. 1) Sophie Wolff (1858-1918, fille d'Auguste, fabricant de pianos, associé puis successeur de Camille Pleyel), 2) Jeanne Wolff (1874-1858, sœur de Sophie)  
**responsable Guides Michelin, CS**

##### 1.2.1.1. Jean (1883-1963)

ép. Marguerite-Marie Puiseux

**cadre chez Michelin, gère les œuvres sociales, 1943-1963 CS**

##### 1.2.1.1.1. Béatrix (1914-)

ép. Charles Chapellier, ingénieur, **CS filiale Manufacture**

##### 1.2.1.1.2. Daniel (1915-)

ép. Janine Brochu (8 enfants)

architecte DPLG

##### 1.2.1.1.3. Marc (1917-)

ép. Raymonde Gros

directeur régional de Baticoop

##### 1.2.1.1.4. Colette (1918-)

ép. Albert de Sainte-Marie

1.2.1.1.5. *Jean-Luc (1920-1949, accident de voiture avec ses deux enfants)*

ép. Maryse Jeancard

*1.2.1.1.6. Guy (1921-)*  
ép. Colette Knocker  
agriculteur à La Sauvetat (63)

*1.2.1.1.7. Noël (1924-)*  
ép. Marguerite Puisseux (6 enfants)

*1.2.1.1.8. André (1927-)*  
ép. Sabine Brun  
cinéaste-producteur

*1.2.1.1.9. Anne-Marie (1932-)*  
ép. Michel Dechambre

### **1.2.1.2. Marcel (1886-1945, mort en déportation)**

ép. Yvonne Bousquet  
1913 directeur du service essais

*1.2.1.2.1. Odile (1913-)*

*1.2.1.2.2. Philippe (1914-)*  
ECP 1941

ép. Jeanne Thierry d'Argenlieu (4 enfants)  
ingénieur en chef à la direction du matériel d'Air France depuis 1946  
**1950 CS**

*1.2.1.2.3. Jacques (1917-)*  
docteur en médecine

*1.2.1.2.4. Jean-Pierre (1918-1943, mort au combat en Corse)*

*1.2.1.2.5. Hubert (1920-)*  
ép. Edme Bartlett

*1.2.1.2.6. Marie-Thérèse dite Maité (1922-)*  
ép. Guy de Bourgues, **directeur Michelin Tyre Cy lmted**

*1.2.1.2.7. Patrice (1929-)*  
ép. Nicole Bardi  
agriculteur

### **1.2.1.3. Suzanne (1890-1976)**

ép. 1912 Marcel Jeanson (1885-1942), industriel, explorateur, bibliophile (9 enfants), dont :

*Michel*  
ép. Claude Froissart  
**CS**

## **1.2.2. Marie (1856-1953)**

ép. 1880 Maurice Hauvette (1854-1912, fils de Louis Eugène, conservateur de bibliothèque universitaire), X 1874 artillerie, colonel, **CS jusqu'en 1912**

### **1.2.2.1. Jules (1881-1937)**

ép. 1921 Simone Dupray (1893-) (2 enfants)

**1.2.2.2. Jacques (1884-1951)**

ép. 1913 Jeanne Leflaive (1891-1953) (9 enfants)

**CS ?-1951****1.2.2.3. Gabriel (1887-1910)**

(sans alliance ni postérité)

**1.2.2.4. Claire (1888-1981)**

ép. 1908 Pierre Lefébure (1876-1965) (6 enfants)

**1.2.2.5. Antoinette (1890- ?)**

ép. 1915 Henri Chesnot (1886-1950) (5 enfants)

**CS ?- 1950****1.2.2.6. Germaine (1898-1988) (sans alliance ?)****1.2.3. Édouard (1859-1940)**

licencié en droit, école des Beaux-Arts

ép. Marie-Thérèse Wolff (1870-1953, sœur de Sophie)

**gérant 1889-1940****1.2.3.1. Marguerite (1896-1984)**ép. 1920 Jean Callies (1886-1961, fils de Jacques, X 1879 Génie maritime, président des Papeteries Aussédats et de Marie Aussédats), directeur adjoint de l'usine Aussédats, puis **directeur de l'usine de Clermont-Ferrand de Michelin**, puis 1936-1959 président Papeteries Aussédats, 1936-1940 président Bull**1.2.3.2. Étienne (1898-1932, accident d'avion)**

ép. 1921 Madeleine Callies (1898-1936, sœur de Jean)

**gérant 1928-1932***1.2.3.2.1. Geneviève (1922)*

ép. Rémy Montagne, avocat député de l'Eure, ancien maire de Louviers (7 enfants)

*1.2.3.2.2. François (1926)*

ép. Bernadette Montagne

**gérant 1955-1999***1.2.3.2.3. Marthe (1930)*

ép. Marie Montagne, agriculteur, maire de Mirabeau (Vaucluse)

**1.2.3.3. Simone (1899-)**ép. Pierre Bourdon, ECP 1909, **directeur des bureaux Michelin à Paris** (6 enfants)**1.2.3.4. Anne (1901-1991)**ép. Robert Puiseux (1892-1991), fils de Pierre Puiseux, astronome, et de Béatrice Bouvet), **gérant 1940-1961, 1963 CS***1.2.3.4.1. Pierre**1.2.3.4.2. Monique*

ép. Michel Durin (fils d'Émile, gérant Manufacture)

*1.2.3.4.3. Juliette*

ép. Paul Bérard

*1.2.3.4.4. Martine*

ép. Emmanuel Daubrée, **CS Michelin**

*1.2.3.4.5. Xavier*

*1.2.3.4.6. Grégoire*

*1.2.3.4.7. Henri*

*1.2.3.4.8. Isabelle*

ép. comte d'Auber de Peyrelongue

*1.2.3.4.9. Jacqueline*

ép. Philippe Rongier

**1.2.3.5. Pierre (1903-1937, accident de voiture)**

ép. Anna Emilia Nolvoca

**gérant 1933-1937**

*1.2.3.5.1. Anita*

ép. 1960 Amaury de Broglie (3 enfants)

**1.2.3.6. Hélène (1907-1997)**

ép. 1931 Joseph Callies (1905-1977, frère de Jean) (10 enfants)

adjoint à la direction de l'usine Aussedat de Cran-Gevrier, 1937 directeur technique Bull, 1948 PDG

**2. ÉDOUARD DAUBREE (1797-1864)**

ép. Elizabeth Pugh-Barker (1809-1859)

officier

**cofondateur, 1863 membre SNC**

**2.1. ERNEST (1830-1878)**

ép. 1859 Marguerite Mérilhon de La Pouyade (1838-1881)

officier armée

**1864-1868 cogérant**

**2.1.1. Élisabeth (1860-1889)**

ép. 1880 Léon Manset (1842-1909), colonel, CS (3 enfants)

**2.1.2. Jean-Paul (1862- ?) (disparition précoce ?)**

**2.1.3. Guillaume Edouard Adolphe (1864-1934)**

ECP 1888

ép. Jeanne de Saint Martin

ingénieur Solvay & C<sup>ie</sup> à Arles

**directeur des usines Michelin de Turin, CS**

**2.1.3.1. Robert (1897-1966)**

ép. 1921 Geneviève Rondeau (1895-1970)

**directeur des usines Michelin de Turin, 1935-1966 CS**

(9 enfants) dont

*Emmanuel (1926-)*

ép. Martine Puisseux (fille de Robert)

**1966- CS****2.1.4. Louise (1866- ?)**

ép. Étienne Jarjavay (1855-), juge (2 enfants)

**2.1.5. Cécile (1868-1953)**

ép. Paulin Brou de Laurière (1849-), médecin à Périgueux, maire de Cendrieux (Dordogne), CS

**2.1.5.1. Pierre (1895- ?)**

CS

**2.1.5.2. René ?****2.1.6. Madeleine (1872-1953)**

ép. 1893 Jérôme Laronde, propriétaire au Pouyet près de Périgueux (postérité)

**2.1.7. Édouard (1876-1944)**

ép. 1) Suzanne Nelson, 2) Marcelle Bardin.

**2.2. AUGUSTE (1833- ?)**

navigateur (sans postérité)

**2.3. CECILE**

(sans postérité)

**Sources :**

- René MIQUEL, *Dynastie Michelin*, Paris, Table ronde, 1962 (table généalogique) ;
- Alain JEMAIN, *Michelin. Un siècle de secrets*, Paris, Calmann-Lévy, 1982 (arbre généalogique) ;
- Henry COSTON (dir.), *Dictionnaire des dynasties bourgeoises et du monde des affaires*, Paris, A. Moreau, 1975, p. 383-390 ;
- divers sites généalogiques, dont :
  - sur les Daubrée : [http://driout.club.fr/Arbre\\_des\\_Regnault-2.htm](http://driout.club.fr/Arbre_des_Regnault-2.htm) ;
  - sur les Callies-Michelin : <http://gw2.geneanet.org/index.php3?b=favrejhas>.

NB : composition du conseil de surveillance de la Compagnie connue de manière complète seulement depuis 1951 (pas de rapports annuels avant, cf. annexe sources) ; non indiquée au registre de commerce.

## Généalogie n° 5 bis

### DESCENDANTS DES FONDATEURS DE MICHELIN

(en gras : nombre d'actions de 500 F sur un total de 16 000 souscrites en 1906 par les actionnaires actuels par prélèvement de 8 millions prélevés sur le fonds de réserve)

#### 1. ARISTIDE BARBIER (1800-1863)

ép. Marie-Joséphine Tuerzolo

##### 1.1. ÉMILIE (1827- ?)

ép. Jacques Mage (sans postérité)

##### 1.2. ADELE (1829-1898)

ép. 1852 Jules Michelin (1817-1870)

##### 1.2.1. André (1853-1931) : 2572

ép. 1) Sophie Wolff (1858-1918)

##### 1.2.1.1. Jean (1883-1963) : 40

##### 1.2.1.2. Marcel (1886-1945) : 40 (mineur)

##### 1.2.1.3. Suzanne (1890-1976) : 40 (mineure)

##### 1.2.2. Marie (1856-1953) : 2632

ép. 1880 Maurice Hauvette (1854-1912) : 2

##### 1.2.2.1. Jules (1881-1937) : 88

##### 1.2.2.2. Jacques (1884-1951) : 48

##### 1.2.2.3. Gabriel (1887-1910) : 40 (mineur)

##### 1.2.2.4. Claire (1888-1981) : 40 (mineure)

##### 1.2.2.5. Antoinette (1890- ?) : 40 (mineure)

##### 1.2.2.6. Germaine (1898-1988) : 40 (mineure)

##### 1.2.3. Édouard (1859-1940) : 3152

ép. Marie-Thérèse Wolff (1870-1953)

##### 1.2.3.1. Marguerite (1896-1984) : 40 (mineure)

##### 1.2.3.2. Étienne (1898-1932) : 40 (mineur)

##### 1.2.3.3. Simone (1899-) : 40 (mineure)

##### 1.2.3.4. Anne (1901-1991) : 40 (mineure)

##### 1.2.3.5. Pierre (1903-1937) : 40 (mineur)

**Total branche Michelin : 8974 actions**



## **2. ÉDOUARD DAUBREE (1797-1864)**

ép. Elizabeth Pugh-Barker (1809-1859)

### **2.1. ERNEST (1830-1878)**

ép. 1859 Marguerite Mérilhon de La Pouyade (1838-1881)

#### **2.1.1. Élisabeth (1860-1889)**

ép. 1880 Léon Manset (1842-1909) : **304** + (3 enfants : **576 en indivision**)

#### **2.1.2. Jean-Paul (1862-disparition précoce ?)**

#### **2.1.3. Guillaume Édouard Adolphe (1864-1934) : 756**

ép. Jeanne de Saint Martin

#### **2.1.4. Louise (1866- ?) : 584**

ép. Étienne Jarjavay (1855-) (2 enfants)

#### **2.1.5. Cécile (1868-1953) : 632**

ép. Paulin Brou de Laurière (1849-) : **156**

#### **2.1.6. Madeleine (1872-1953) : 416**

ép. 1893 Jérôme Laronde (postérité)

#### **2.1.7. Édouard (1876-1944) : 676**

ép. 1) Suzanne Nelson, 2) Marcelle Bardin.

### **2.2. AUGUSTE (1833- ?)**

(sans postérité)

### **2.3. CECILE**

(sans postérité)

**Total branche Daubrée : 4100 actions**

#### **Sources :**

déclaration de souscription et de versement, 15 juin 1906, acte de société, tribunal de commerce de Clermont.

## Généalogie n° 6

**DESCENDANTS DE JOSEPH-AUGUSTE PAVIN DE LAFARGE**

(en gras : fonctions exercées dans l'entreprise)

**1. JOSEPH-AUGUSTE PAVIN DE LAFARGE (1777-1850)**

ép. 1805 Laure de Montélegier (1785-1865)

**1.1. LEON (1806-1877)**

X 1825 Artillerie

ép. 1) 1835 Louise de Verna (1813-1838), 2) 1854 Hélène de Rivoles (1830-1912)  
officier de cavalerie**1833 direction des fours à chaux, 1849 association de fait avec son frère, 1865 associé SNC**1<sup>er</sup> lit :**1.1.1. Raphaël (1837-1885)**

ép. 1862 Blanche de Vincens de Causans (1842-1877)

**1864 associé SNC, 1884 associé-gérant SCA****1.1.1.1. Louise (1863-)****1.1.1.2. Valérie (1864-)**

ép. 1887 Henri Albanel (1858-1930)

**membre CS, 1919-1930 CA****1.1.1.3. Léon (1865-1915)****1.1.1.4. Édouard (1867-1929)**

ép. 1897 Charlotte Jourdier (1872- ?)

**membre CS SCA, 1919-1929 administrateur délégué**

dont

*1.1.1.4.1. Paule (1898- ?)*

ép. Albert Londes de Payen de Lagarde (1896- ?)

*1.1.1.4.2. Maurice (1904-1979)*

1933-1941 directeur commercial régional, 1941-1979 CA

1.1.1.4.2.1. Raphaël

**CA 1982-2007**

1.1.1.4.2.2. Marie

1.1.1.4.2.3. Édouard

1.1.1.4.2.4. Pierre

Mines de Nancy

**Lafarge 1972-2001, directeur Lafarge Mortier (branche  
cédée en 2001), CA 2007-**

1.1.1.4.2.5. Philippe

*1.1.1.4.3 Marie-Antoinette*

ép. Hely

**1.1.1.5. Pierre (1870-1870)**

**1.1.1.6. Marie-Thérèse (1871-)**

ép. 1890 Henri de Barrin

**1.1.1.7. Laure (1872-)**

**1.1.1.8. Emmanuel (1874-)**

**1.1.1.9. Paule (1875-)**

**1.1.2. Thérèse (1838-1909)**

ép. 1861 Joseph de Bernard de Talode du Grail (1836-1913), **président du  
conseil de surveillance SCA**

**1.1.2.1. Édouard (1861- ?)**

**1919-1947 CA**

**1.1.2.2. Camille**

ép. Henri de Gaillard de Lavaldène

*1.1.2.2.1. Émeric (-†1952)*

ép. 1919 Augustine Yvonne de Janson de Couët

**CA 1948-1952**

*1.1.2.2.2. Robert*

**1952 CA-**

**1.1.2.3. Marguerite (1865-1937)**

ép. 1892 Joseph de Malbosc (1862-1920)

**1.1.2.4. Agnès (1876-1956)**

ép. 1900 Robert Le Masson (1866-1951)

*1.1.2.4.1. Claudette (1901-1981)*

*1.1.2.4.2. Bruno (1907-1956)*

jésuite

*1.1.2.4.3. François (1908-1981)*

Saint-Cyr

ép. 1) France Clément-Grandcourt, 2) ?

général de division

**2<sup>e</sup> lit :**

**1.1.3. Auguste (1856-1927)**

ép. 1883 Bénédicte Roux de Bézieux (1860-1936)

**1884 associé-gérant SCA, 1919-1921 vice-président délégué**

**1.1.3.1. Hélène**

ép. 1904 Louis Mignot (1879- ?)

**1.1.3.2. Blanche**

ép. 1905 Marcel Mignot

**1.1.3.3. Marie-Aymée (1886-1936)****1.1.3.4. Madeleine**

X 1906 Artillerie

ép. 1910 René Peschart d'Ambly (1886-1949)

directeur Société industrielle des téléphones

**1921 CA, 1922 administrateur délégué, 1928-1949 CA****1.1.3.5. Henri (1889-1965)**

Centrale Paris

ép. 1) 1919 Henriette Guéreau, 2) 1936 Guislaine de Fabry

sénateur de l'Ardèche

**CA 1936-1959***1.1.3.5.1. Jacqueline*

ép. comte de Greyfié de Bellecombe

*1.1.3.5.2. Gilberte*ép. Henry de Marliave (-†1966), **CA 1959-1966***1.1.3.5.3. Chantal*

ép. vicomte Roy de Lachaise

*1.1.3.5.4. Ostiane*

ép. Vincent Beguin-Bellecocq

*1.1.3.5.5. Jehan-Claude*

ESSEC

ép. 1) ?, 2) Danielle Parrot

**1.1.3.6. Raphaël**

Centrale Paris 1924

ép. 1924 Marguerite Picard de Grandchamp

**1.1.3.7. Marguerite**

religieuse

**1.1.3.8. Jacques**

HEC 1920 M

ép. 1921 Marie-Thérèse Neyrand

**1.1.4. Marie**

religieuse

**1.1.5. Albert (1859-1936)**

ép. Roselyse de Villeneuve-Bargemon

**membre CS SCA, CA 1919-1936****1.1.5.1. Raphaëlle**

ép. 1911 Maurice Palluat du Besset

**1.1.6. Gabrielle**

ép. 1880 Gaston de Becdelièvre, capitaine au 57<sup>e</sup> de ligne

**1.1.6.1. Hervé**

ép. Reine de Bonnacorse

**1.1.6.2. Guy (1890-1958)**

ingénieur des mines

ép. 1921 Geneviève de Truchis de Varenne

**1.1.7. Marthe**

ép. 1884 Henry Corliet de Coursac, **membre CS SCA, 1919-192 ? CA**

**1.1.7.1. Jacques**

ép. 1912 Marthe du Chaffaut

**1.1.8. Xavier**

ép. Marguerite de Béost

**membre CS SCA**

**1.1.8.1. Hubert (1894-1917)****1.1.8.2. Antoine (1895-1915)****1.1.8.3. Régis (1898-1917)****1.1.9. Régis † à 18 mois****1.1.10. Tony † 1865 à 2 ans****1.1.11. Hélène † 1865 à 2 mois****1.2. LAURE (1807-1876)**

religieuse

**1.3. ADOLPHE (1809- ?) COMTE DE MONTELEGIER**

officier de cavalerie,

ép. 1) 1834 Céleste du Roure (3 enfants), 2) Marie de la Boissière (1 enfant) (branche non associée)

**1.4. TONY (1812-1839) (SANS POSTERITE)**

officier de marine

**1.5. ÉDOUARD (1816-1890)**

ép. 1845 Louise de Rivole (1828-1897)

**1839 direction des fours à chaux, 1849 associé de fait avec son frère, 1865-1884 associé SNC, 1884 président**

**1.5.1. Laure († 1863 à 14 ans)****1.5.2. Cécile**

ép. 1872 Arsène d'Allamel de Bournet (1849-1933/1934)

membre CS SCA, président CS, 1919 administrateur SA-1933/1934

**1.5.2.1. Édouard (1877- ?)**

ép. 1911 Jeanne de Dalmas

**CA jusqu'en 1947/1948**

*dont*

*1.5.2.1.1. Raymond*

**1947/1948 CA**

**1.5.2.2. Anne (décédée vers 1900)**

ép. 1899 Gabriel de Jerphanion (1874-1914)

**1.5.2.3. Germaine (1882-1959)**

ép. 1904 Gabriel de Jerphanion (1874-1914)

*1.5.2.3.1. Joseph (1900-1926)*

*1.5.2.3.2. François (1904-1974)*

administrateur 1934, censeur 1973-1974

*1.5.2.3.3. Pierre (1906-1979)*

**1.5.3. Tony († 1853 à 7 mois)****1.5.4. Joseph (1854-1935)**

ép. 1880 Brigitte de Spare

**1884 associé-gérant SCA, 1919-1930 président SA, 1930-1935 président d'honneur**

**1.5.4.1. Jeanne**

ép. 1) Marc de Piolenc, 2) Ernest de Bonardi

**1936-1965 CA**

**1.5.4.2. Élisabeth**

ép. 1) André de Benoist, 2) Jean di Barbaza

**1.5.4.3. Ebba (†1968)**

**1948-1968 veuve CA**

ép. Jean de Waubert de Genlis (1889-1948), **1926 administrateur délégué,**

**1928 vice-président délégué, 1931 président délégué, 1941 PDG, 1947-**

**1948 CA président d'honneur**

*1.5.4.3.1. Éric (1930-)*

**1966 administrateur, 1971- ? censeur**

**1.5.4.5. Louise**

ép. Christian de la Boussinière

**Sources :**

- Léon DUBOIS, *Lafarge-Coppée. 150 ans d'industrie*, Paris, Belfond, 1988 ;

- Pierre d'AMBLY, *Naissance d'une entreprise. Les Pavin de Lafarge de l'armée du Roi à l'industrie de la République*, Paris, François-Xavier de Guibert, 2000, généalogie p. 10 ;
- divers sites généalogiques en ligne.

**Généalogie n° 7****JOSEPH GILLET ET SES DESCENDANTS**

(en gras : fonctions chez Rhône-Poulenc)

**1. JOSEPH GILLET (1843-1923)**

fils de François, fondateur de l'entreprise de teinturerie, et de Marie Pierron  
seule branche associée à l'entreprise après le décès du frère cadet de Joseph, François, en  
1897

ép. 1865 Mathilde Perrin (1845-1903)

associé Gillet & Fils

**1.1. MARGUERITE (1866-1959)**

ép. 1887 Henry Balaÿ (1860-1925), Centrale Paris, associé Gillet & Fils

**1.1.1. Mathilde dite Cosette (1889- ?)**

ép. 1909 Fernand Motte (1886-), industriel textile

**1.1.2. Anne Lucie Joséphine (1891-)**

ép. 1) 1913 Philippe Isaac (1887-mpF 1915), X 1907, 2) 1920 Jules d'Halluin  
(1887-1940), industriel

**1.1.3. Hélène (1895-)**

ép. 1919 Lucien Frachon (1896-1941), administrateur délégué Souchon-Neuvesel

**1.1.4. François (1897-1962)**

ép. 1919 Marie-Louise Balaÿ (1898-1984)  
PDG Textil

**1.1.5. Edmond (1902-1992)**

ép. 1926 Andrée Tavernier (1904-1990)  
PDG Tuileries du Rhône

**1.1.6. Paul (1904- ?)**

ép. 1933 Yannick Painvin  
directeur Gillet-Thaon

**1.2. EDMOND (1873-1931)**

ép. 1903 Léonie Motte (1884-1965)  
associé Gillet & Fils

**CA 1929-1931**



**1.2.1. Marguerite dite Maguy (1904-)**

ép. 1925 Ennemond Bizot (1900-1988), X 1919 dém., PDG Givet-Izieux,  
président CTA, **1961-1976 vice-président CA (après absorption du  
CTA/Celtex)**

**1.3. PAUL (1874- 1971)**

ép. 1901 Marguerite Blanchet (1883-1959) (sans postérité)  
PDG Progil

**1.4. CHARLES (1879-1972)**

ép. 1906 Juliette Garin (1885-1977)  
président Gillet-Thaon  
CTA

**CA 1931-1963 (avec interruption entre 1946 et 1963)**

**1.4.1. Denise (1906- ?)**

ép. 1931 Pierre Brossette (1906-1964), co-gérant Ets Brossette & Fils, négoce de  
métaux, Lyon

**1.4.2. Michel (1909-1989)**

ép. 1936 Aline Ravier (1914-1993)  
directeur général Gillet-Thaon

**1.4.3. Robert (1912-)**

ép. 1951 Aliette de Pracomtal  
ambassadeur de France

**1.4.4. Renaud (1913-)**

ép. 1939 Marie Colcombet (1916-1974)  
directeur général Textil, PDG Pricel  
**1969-1982 CA, 1973-1978 PDG**

**1.4.5. Bernard (1919)**

ép. 1948 Hélène Janorey,  
directeur général Gillet-Thaon

**Sources :**

recherches personnelles.

## Généalogie n° 8

### **ÉTIENNE-JOSEPH POULENC ET SES DESCENDANTS**

(en gras : fonctions exercées dans l'entreprise Poulenc Frères / Rhône-Poulenc)

#### **1. ÉTIENNE-JOSEPH POULENC (1823-1878 A PARIS)**

ép. 1851 Pauline Wittmann (1828-1910, fille de Pierre, boulanger-pâtissier)

pharmacien, **fondateur de la Maison Wittmann & Poulenc**

##### **1.1. GASTON (1852-1948)**

ép. 1877 Claire Antoinette Marie Marcihacy (1857-1908)

**président Poulenc Frères, président honoraire Rhône-Poulenc**

##### **1.1.1. Alice (1877-1967)**

ép. 1897 Charles Antoine Bredin (1869-1949), sans postérité

##### **1.1.2. Renée Camille (1879-1963)**

ép. 1901 Joseph Baduel d'Oustrac (1877-1922), attaché au ministère des Affaires étrangères, exploitant agricole, 8 enfants

#### **1.2. ÉMILE (1855-1917)**

ép. Jenny Zoë Royer (1864-1915)

**vice-président Poulenc Frères**

##### **1.2.1. Jeanne (1896-1974)**

ép. André Marie Alexandre Manceaux (1883-1967), 3 enfants

##### **1.2.2. Francis (1899-1963)**

compositeur

sans alliance

#### **1.3. CAMILLE (1864-1942)**

ép. Juliette Marcihacy (1868-1947)

**vice-président Poulenc Frères, 1928 vice-président Rhône-Poulenc**

##### **1.3.1. Élisabeth (1894-1991)**

ép. 1914 Jean Gohin (1888-1962), 8 enfants

**1.3.2. Étienne (1895-1932)**

ép. 1922 Paule Dufresne (1901-1933), 6 enfants  
industriel

**1.3.3. Anne Marie (1897-1898)****1.3.4. Jean (1898-1980)**

ép. 1922 Colette Garand (1900-), 4 enfants  
**1944 secrétaire général adjoint Rhône-Poulenc**

**1.3.5. Marie-Antoinette (1900-1989)**

ép. Philippe Perier (1899-1978), 5 enfants

**1.3.6. Pierre Étienne (1903-2001)**

ép. 1) Geneviève Tessier (4 enfants), 2) 1930 Éliane Ferrand (7 enfants)  
**directeur commercial Rhône-Poulenc**

**1.3.7. Agnès (1904-1983 à Paris)**

ép. 1926 Jean Villotte (1899-1976), industriel, 4 enfants

**Sources :**

- bases de données généalogique en ligne :

<http://www.genea-bdf.org/BasesDonnees/genealogies/poulenc.htm> ;

<http://www.ompda.com/POULENC> ;

<http://gw0.geneanet.org/index.php3?b=balfour&lang=fr;pz=francois+marie+pierre;nz=balfourier;ocz=0;p=etienne+joseph;n=poulenc>.

## Généalogie n° 9

### **LEON ET PAULIN TALABOT, FONDATEURS DE DENAIN-ANZIN, ET LES DESCENDANTS DE LEON** (en gras : fonctions dirigeantes exercées à Denain-Anzin)

#### **1. LEON (1796-1863)**

X 1813 dém.

ép. 1832 Marie Louise Caroline Redon de Beaupréau (1811-1881)

maître de forges

député de la Haute-Vienne de 1836 à 1848

cofondateur de Denain-Anzin, président

##### **1.1. LUCIE (1844-1873)**

ép. 1867 Robert baron de Nervo (1842-1909), vice-président PLM, administrateur Hauts fourneaux, forges et aciéries du Saut-du-Tarn, président Minerais de Mokta-el-Hadid, **CA 1884, président Denain-Anzin 1888-1909**

##### **1.1.1. Prosper (1868-1932)**

ép. Henriette Davillier (1873-1955, fille de Maurice, chef de la Maison de Banque Davillier et régent de la Banque de France)

lieutenant

##### **1.1.1.1. Geneviève Marie**

ép. François Calley Saint Paul de Sinçay (1897-1982)

##### **1.1.1.2. Jeanne Marie (1894-1987)**

ép. 1920 Gaetan Noury (1888-1967)

##### **1.1.1.3 Robert (1895-1917)**

ép. 1916 Berthe Le Noir de Becquincourt

##### **1.1.1.4. Lucie Marie (1896-1977)**

##### **1.1.1.5. Maurice (1897-1979)**

ép. 1920 Henriette de Bernard de La Frégeolière (1899-1979)

##### **1.1.1.6. Marie Suzanne (1900-1979)**

#### **1.1.2. baron Léon Rosario (1873-1973)**

ép. Germaine Davillier (sœur de Henriette)

président Hauts fourneaux, forges et aciéries du Saut-du-Tarn, secrétaire général Minerais de Mokta-el-Hadid, administrateur délégué, PDG

**CA 1897, président Denain-Anzin 1938-1940**

**1.1.2.1. Jacques (1897-1990)**

ép. 1920 Jacqueline du Courthial de Lassuchette (1901-1997)  
 secrétaire général Hauts fourneaux, forges et aciéries du Saut-du-Tarn, PDG  
**1936 CA Denain-Anzin, 1941 président, 1966 Denain-Nord-Est-Longwy,**  
**1968 président d'honneur**  
 (2 enfants)

**1.1.2.2. Yvonne**

ép. Robert Lemaigen (1893-1980), dirigeant sociétés coloniales  
 Hélène ép. Serge Gorgeu (1887-1982), agent de change près de la bourse de  
 Paris

**1.1.2.3. Madeleine**

ép. André, baron Reille (1900-1984), administrateur Hauts fourneaux,  
 forges et aciéries du Saut-du-Tarn

**1.1.2.4. Édouard (1907-1996)**

ép. Jacqueline Chodron de Courcel  
 administrateur Minerais de Mokta-el-Hadid

**1.1.3. Louise**

ép. Maurice de Goncourt, officier, château de Goncourt, Vitry-le-François

2<sup>e</sup> mariage de Robert de Nervo, 1879 avec Élise Sanson de Sansal

**1.1.4. Suzanne (1880-1945)**

ép. 1902 Henri de Sinety (1877-1944)

**1.1.4.1. Marthe****1.1.4.2. Madeleine****1.1.5. baron Jean (1881-1934)**

ép. Marie Thérèse Caubert de Cléry  
 administrateur Hauts fourneaux, forges et aciéries du Saut-du-Tarn  
**CA Denain-Anzin 1909-1934**

**1.1.5.1. Simone (1915-1990)**

ép. Guillaume Chodron de Courcel

**1.1.5.2. François (1912-1977)**

ép. 1) Cécile Gay (1908-1937), 1 enfant, 2) 1939 Élisabeth Heurteau  
 PDG de la Sinclair Mediterranean Petroleum Cy depuis 1958 et de  
 Manurhin-Tarex depuis 1971  
 vice-président Hauts fourneaux, forges et aciéries du Saut-du-Tarn

**1.2. LEON-HENRI TALABOT (1849-1916)**

ép. 1872 Marthe Eustache (1853-1921)  
 CA Hauts fourneaux, forges et aciéries du Saut-du-Tarn  
**CA Denain-Anzin 1887-1916**

**1.2.1. Pauline (1874-1900)**

ép. Henri Vergès

**1.2.2. Henri (1878-1941)**

ép. 1903 Lucie Martin (1880- ?)

8 filles et 3 garçons

**2. PAULIN (1799-1885)**

ép. Anne-Marie Savy (1822-1899)

X 1819 Ponts et Chaussées

directeur général de la Compagnie Paris-Lyon-Méditerranée

**cofondateur Denain-Anzin, président 1872-1885**

sans postérité

**Sources :**

- André DELAVENNE (dir.), *Recueil généalogique de la bourgeoisie ancienne*, Paris, SGAF, 1954, tome 1 (Talabot) ;

- sur la généalogie de Nervo : source <http://ivehel.free.fr>.

**Généalogie n° 9 bis****DESCENDANTS DE LEON TALABOT**

(en gras : nombre d'actions de 500 F souscrites en 1909 sur un total de 1 500)

**1. LEON (1796-1863)**

ép. 1832 Marie Louise Caroline Redon de Beaupréau (1811-1881)

**1.1. LUCIE (1844-1873)**

ép. 1867 baron Robert de Nervo (1842-1909), **président Denain-Anzin 1888-1909** :  
48

**1.1.1. Prosper (1868-1932) : 16**

ép. Henriette Davillier (1873-1955)

**1.1.2. baron Léon Rosario (1873-1973) : 25**

ép. Germaine Davillier  
CA 1897

**1.1.3. Louise : 28**

ép. Maurice de Goncourt, officier, château de Goncourt, Vitry-le-François

2° mariage de Robert de Nervo, 1879 avec Élise Sanson de Sansal

**1.1.4. Suzanne (1880-1945) : 20**

ép. 1902 Henri de Sinety (1877-1944)

**1.1.5. baron Jean (1881-1934) : néant ?**

ép. Marie Thérèse Caubert de Cléry  
CA Denain-Anzin 1909-1934

**1.2. LEON-HENRI TALABOT (1849-1916) : 75**

ép. 1872 Marthe Eustache (1853-1921)  
CA Denain-Anzin 1887-1916

**Sources** : acte de société, déclaration de souscription et de versement, tribunal de commerce de Paris, 9 juin, 1909, archives départementales de Paris, D31U3 1235, n° 816.

## Généalogie n° 10

### **JEAN-JOSEPH LABBE, COFONDATEUR DES ACIERIES DE LONGWY, ET SES DESCENDANTS**

(en gras : fonctions exercées dans l'entreprise)

#### **1. JEAN-JOSEPH LABBE (1801-1894)**

ép. 1833 Jeanne-Adélaïde Genot (1814- ?, fille du député de la Moselle)

notaire à Metz, s'est démis de sa charge pour fonder en 1832 les usines de Gorcy

ancien député de la Moselle élu en 1848 à la Constituante, non réélu à la Législative,

**cofondateur Acieries de Longwy en 1881 par apport usine de Mont-Saint-Martin**

##### **1.1. ALFRED (1834-1891)**

ép. Anaïs Legendre (1843-1919)

gérant Société métallurgique de Gorcy

**président 1881-1891**

##### **1.1.1. Jeanne (Marcelle ?) (1863-1948)**

ép. 1883 Georges Rolland (1852-1910), X Mines

**CA 1891, vice-président 1895, président 1902-1910**

sans postérité

##### **1.1.2. Paul (1872-1935)**

ép. Marguerite Thomas (1876-1959)

administrateur délégué Société métallurgique de Gorcy

**1910 CA, 1923 comité de direction, 1928 vice-président, 1931 vice-président délégué, 1933-1935 président délégué**

##### **1.1.2.1. Robert (1897-1966)**

ép. Adrienne Barbanson (1913-1974)

président Société métallurgique de Gorcy

**1931 CA, 1935 administrateur délégué, 1940 CA Longwy/Lorraine-Escout**

##### **1.1.2.2. Roland (1899-1973)**

ép. Rolande Perchot (1902-1968)

PDG Société métallurgique de Gorcy

**1935 CA, 1940 vice-président Longwy/Lorraine-Escout, 1958 président Lorraine-Escout, 1966 CA USINOR**

##### *1.1.2.2.1. Claude*

ép. André Gillet



*1.1.2.2. Bernard (1925-)*

PDG des Tréfileries de Châtillon-Gorcy et ADG des Forges de Saulnes et de Gorcy

*1.1.2.2.3. Guy*

*1.1.2.2.4. Annette*

ép. Gérard Despretz

**1.1.2.3. Simone (1902- ?)**

ép. François, vicomte de Villiers de la Noue (1897-1969)

*1.1.2.3.1. Étienne*

administrateur Société métallurgique de Gorcy

*1.1.2.3.2. Gilbert*

**1.2. JEANNE-MARIE MATHILDE (1841-1929)**

ép. Stephen Liégeard (1830-1925), sous-préfet, homme de lettres, député de la Moselle en 1867

**1.2.1. Aline**

ép. Louis, comte Doynel de Saint-Quentin (1850-1928), sénateur, **1908 CA, vice-président jusqu'en 1928**

**1.2.1.1. Yvonne (1882-1901)**

**1.2.1.2. René (1883-1961)**

ambassadeur de France aux États-Unis 1938-1940  
**CA 1945-**

**1.2.1.3. Guy (1885-mpF 1914)**

sans postérité

**1.2.2. Gaston (1867-1953)**

célibataire

explorateur, voyageur, alpiniste

**CA 1928-1945**

**Sources :**

- Jean-Marie MOINE, *Les Barons du fer. Les maîtres de forges en Lorraine du milieu du 19<sup>e</sup> siècle aux années trente. Histoire sociale d'un patronat métallurgique*, Metz-Nancy, Serpenoise-Presses universitaires de Nancy, généalogie p. 536 ;

- diverses recherches complémentaires.

## Généalogie n° 11

### **GUSTAVE RATY, COFONDATEUR DES ACIERIES DE LONGWY, ET SES DESCENDANTS**

(en gras : fonctions exercées dans l'entreprise)

#### **1. GUSTAVE RATY (1832-1902)**

fils de Joseph (1810-1878), fondateur des Hauts fourneaux de la Saulnes et de Marie Josèphe Anselme ( ?-1887)

ép. Félicie Mantrand (1833-1916)

gérant des Hauts fourneaux de la Saulnes

**cofondateur Aciéries de Longwy, président 1895-1902**

##### **1.1. JULES (1860-1921)**

célibataire

juge d'instruction

membre du CS des Hauts fourneaux de Saulnes

##### **1.2. POL (1861-1909)**

célibataire

directeur des forges de Flize

##### **1.3. MARC (1862-1920)**

ép. Auguste Dedeyn (1873-1962)

gérant Hauts fourneaux de Saulnes

**CA 1902-1920**

###### **1.3.1. Jean (1894-1958)**

ép. Sophie Goldmann, sans postérité

directeur-gérant Hauts Fourneaux de la Saulnes

1929 président fondateur Société générale de fonderie

**1931 CA, 1933 vice-président, 1935 vice-président délégué, 1940 président**

###### **1.3.2. François (1897-1917)**

###### **1.3.3. Raymond (1898-1942)**

ép. Claire Levert

membre du CS des Hauts fourneaux de Saulnes

#### **1.4. FERNAND (1865-1949)**

Centrale Paris 1887

ép. Adrienne Ballu (1875-1975)

vice-président du CS Hauts fourneaux de Saulnes

**CA 1920-1946/1947 (démission en raison de son âge)**

##### **1.4.1. Marie-Antoinette Raty (1899- ?)**

ép. 1920 Fernand Dreux (1885-1982, fils d'Alexandre, président délégué Aciéries de Longwy), sans postérité

**1923 sous-directeur Aciéries de Longwy, CA 1928-**, 1923-1945 président du syndicat national du commerce des tubes d'acier ; DG 1943, 1959 président des Imprimeries réunies de Longwy

##### **1.4.2. Daniel (1907-)**

ép. 1937 Marie-Claire Coursier

administrateur de Saulnes et Gorcy

**1946/1947 CA, 1953 CA Lorraine-Escault, 1966 Usinor**

(4 enfants)

#### **Sources :**

- Jean-Marie MOINE, *Les Barons du fer. Les maîtres de forges en Lorraine du milieu du 19<sup>e</sup> siècle aux années trente. Histoire sociale d'un patronat métallurgique*, Metz-Nancy, Serpenoise-Presses universitaires de Nancy, généalogie, p. 537 ;

- diverses recherches complémentaires.

## Généalogie n° 12

### **ANDRE KOECHLIN ET SES DESCENDANTS**

(en gras : fonctions dans l'entreprise Alsacienne de constructions mécaniques)

#### **1. ANDRE KOECHLIN (1789-1875)**

fils de Jean-Jacques, médecin et de Anne Catherine Dollfus, petit-fils de Samuel Koechlin et de Jean-Henri Dollfus, fondateurs de la première fabrique d'indiennes de Mulhouse

ép. 1813 Ursule Dollfus (1794-1872, sa cousine, fille de Daniel, fondateur en 1800 de Dollfus-Mieg & C<sup>ie</sup>)

1814 directeur de Dollfus-Mieg & C<sup>ie</sup>, 1818 succède à son beau-père, 1821 s'efface au profit de ses beaux-frères devenus majeurs, exploitant de deux filatures à Thann qu'il revend en 1824 et 1826

**fondateur en 1826 avec ses associés Mathias Thierry et Henri Bock de la Société de constructions mécaniques André Koechlin & C<sup>ie</sup> (AKC), devenue SA en 1872 après fusion avec l'usine de Graffenstaden**

##### **1.1. ANDRE (1814-1837)**

X 1834

(sans postérité)

##### **1.2. AMELIE**

ép. Camille Bourcart (1809-1880), un temps associé de AKC, départ ensuite

##### **1.3. CAROLINE (1820-1875)**

ép. 1836 Nicolas Ferdinand Koechlin (1812-1875, fils de Nicolas, industriel et d'Anne-Marie Baumgartner), carrière diplomatique jusqu'en 1935 (attaché puis secrétaire d'ambassade)

1836 entrée AKC, 1841 associé (20 %), 1866 (40 %), **1872-1874 CA**

##### **1.3.1. Caroline (1836)**

ép. (1855) René, comte de Maupéou (1824-1900), associé AKC en 1851, retrait en 1862, CA 1880-1900

##### **1.3.1.1. Alfred, vicomte de Maupéou (1856-1922)**

X 1876 Artillerie, chef d'escadron

ép. 1883 Suzanne Hartmann (1861-1931)

**conseil de surveillance (CS) 1906-1922**

*1.3.1.1.1. Blanche Suzanne Caroline*

ép. 1906 Maurice Philippe Rodolphe Hottinguer

*1.4.1.1.2. Jean (1886-1954)*

ép. Agnès Mallet

**CA 1923-1954**

*1.4.1.1.3. Pierre René André Nicolas (1890-1915)*

*1.4.1.1.4. Jacqueline Marie Diane Aimée*

ép. Arthur Auguste Jacques, baron Mallet de Chalmassy

enfants, dont

1.4.1.1.4.1. Jean-Pierre Mallet (1915-)

ép. 1) Christiane de Watteville-Berckheim, 2) Hélène

Jarron associé-gérant banque Mallet & C<sup>ie</sup>

**CA 1956-**

### **1.3.2. Nicolas (1838-1892)**

ép. (1864) Juliette Meiner (1844-1931)

**début carrière SACM, devenu filateur à L'Isle-sur-le-Doubs, CA en 1879-1892**

#### **1.3.2.1. Marie Louise (1865-1913)**

ép. (1887) Raymond Joseph, vicomte Decazes (1851-) (7 enfants)

#### **1.3.2.2. Nicolas Louis (1868-1869)**

#### **1.5.2.3. Nicolas André Louis (1870- ?)**

ép. 1899 Blanche Magdeleine Koechlin

*1.5.2.3.1 Annie (1908-)*

*1.5.2.3.2. (Andrée Marguerite) Sissi (1910-1988)*

ép. (1940) Michel Pasteau (1904-)

#### **1.5.2.4. Jacques Henri (1874-1914)**

ép. (1) Marguerite Madeleine Élisabeth Huguenot dit Lalance (1879-),  
divorce ; (2) Lucie Marie Joséphine Sauvageot (1881-1949)

*1.5.2.4.1. Jean-Jacques (1914-1990)*

#### **1.5.2.5. Jean-Louis (1878-1904)**

### **1.3.3. Marie (1841-1890)**

ép. (1861) (Carl) Alexandre Grunelius (1834-1882) (4 enfants)

**1.3.4. Aimée Ursule**

ép. Philippe Aimé Roman (1839-1900)

**1.3.5. Noémie Odile**

ép. Jacques « Albert » Mirabaud (1851-1930)

**1.4. CECILE (1825-1854)**

ép. (1843) Léon, marquis de Maupéou (1817-1890), X 1837 Ponts associé AKC (en remplacement de C. Boursart), retrait en 1856

**1.4.1. Léon (1846-1923)**

ép. Isabelle de la Rochelambert (1854-1911)

**1.4.1.1. René Marie Louis (1886-)****1.4.1.2. Cécile (1889-1893)**

ép. Pierre, vicomte de Felcourt (1883-)

**1.5. MATHILDE (1831-1852)**

ép. (1851) ép. René, comte de Maupéou, remarié avec sa nièce, cf. *supra*

**1.5.1 René (1852-1909)**

X 1873 Artillerie de marine  
capitaine d'infanterie (sans postérité ?)

**CS 1901-1909**

**Sources :**

- François BERNARD, *L'Alsacienne de constructions mécaniques. Des origines à 1965*, Presses universitaires de Strasbourg, 2000 ;

- Nicolas STOSKOPF, *Les Patrons du Second Empire. Alsace*, Paris/Le Mans, Picard/Cenomane, 1994, p. 167-174.

## Généalogie n° 13

### **XAVIER ROGE ET SES DESCENDANTS**

(en gras : fonction dans l'entreprise Pont-à-Mousson)

#### **1. XAVIER ROGE (1835-1906)**

Arts et Métiers Châlons-sur-Marne 1853

1859 directeur usine Pont-à-Mousson, 1865 associé-gérant Haldy-Röchling & C<sup>ie</sup>, 1885-1900 administrateur unique SA

##### **1.1. PAULE MARIE MADELEINE**

ép. Jean Plassiart (1867-1935), X 1887 Artillerie, lieutenant-colonel d'artillerie en retraite, **CA 1921-1935**

##### **1.1.1. Marie-Thérèse**

ép. 1919 Paul Cousin (1894-, fils de Henri, inspecteur général des mines), ingénieur agronome, **CA 1935, 1944-1970 vice-président, 1946 vice-président filiale Fonderies**

##### **1.2.1.1. Gilbert (1926-)**

docteur en droit

ép. 1950 Colette Gougat (7 enfants)

**1950 attaché au service fiscal, 1957 chef du service des études financières, CA 1963-1982**

##### **1.2.1.2. Michel**

##### **1.2.1.3. Jacques**

##### **1.1.2. Simone**

ép. Pierre Barbey, attaché d'agent de change, **CA 1949-1969**

##### **1.1.2.1. Françoise**

##### **1.1.2.2. Jacqueline**

ép. Marc Courlet de Vrégille

##### **1.1.2.3. Jean (1931-)**

ingénieur, docteur ès sciences de l'Ecole polytechnique de Zurich

ép. 1959 Françoise Charoy

**1962 secrétaire général, 1965 directeur général adjoint, 1967-1973 directeur général du Centre de recherche de Pont-à-Mousson, 1974 directeur général adjoint, 1979 délégué général pour l'Allemagne Saint-Gobain-PAM, CA 1969-1982**

#### **Sources :**

recherches biographiques personnelles diverses.

## Généalogie n° 14

### **CAMILLE ET HENRI CAVALLIER ET LEURS DESCENDANTS**

(en gras : fonctions exercées dans l'entreprise Pont-à-Mousson)

#### **1. CAMILLE (1854-1926)**

fils de Jean-Pierre Baptiste, garde forestier dans l'administration des Eaux et forêts et de Marguerite Sophie Martin, cuisinière chez Xavier Rogé, directeur de Pont-à-Mousson  
Arts et Métiers Châlons 1871

ép. Thérèse Julie Mangeot (1855-1933)

**1874 Pont-à-Mousson, 1895 directeur, 1899 co-administrateur directeur général, 1900 administrateur unique, 1917-1926 président délégué**

##### **1.1. CHARLES (1879-1930)**

X 1900

ép. Jeanne Marie Thérèse Legris (1886- ?)

**sous-directeur, se brouille avec son père fin 1910, 1921-1930 CA, 1930-1933/1934 veuve au CA ensuite**

##### **1.1.1. Charlotte Françoise (1912-)**

ép. Bernard Gardair (1905-1986), X 1924 dém., qui se remarie par la suite avec Suzanne Panié, **CA 1944-1977**

##### **1.1.2. Jacqueline Gilberte (1915-)**

**1933/1934 CA-1944**

ép. Gérard Limnander de Nieuwenhove

##### **1.1.3. Pierre Claude (1918-)**

#### **1.2. JEANNE (1884-1962)**

ép. Marcel Paul (1879-1946, fils d'un notaire de Nancy, fondateur et actionnaire PAM), X 1900 dém., 1906 Pont-à-Mousson, 1911 directeur de l'usine, 1917 administrateur délégué, 1926 président délégué, 1941-1944 PDG

##### **1.2.1. Michel (1909-1963)**

Mines de Nancy 1930

ép. 1937 Madeleine de la Sars (1912-1962)

**1946 DG, 1952 administrateur DG, 1959-1964 PDG**

(6 enfants)



**1.2.2. Daniel (1911-1953, décès en avion)**

ép. Jacqueline Villeroy de Galhau (1911-)

**CA 1941-1953**

(6 enfants)

**1.2.3. Micheline-Marguerite (1914-1968, accident d'avion)**

ép. Jean Walewski († 1968 accident d'avion, fils de André, comte sz Waleski, administrateur de Marine-Homécourt, et de Marie-Benjamine Molinos)

**CA 1948-1966****1.2.4. Francine (1917-)**

ép. 1938 Jean, comte de Suyrot du Chaffault (1911-1997), ELSP, 1933-1938 officier aviateur, 1938 adjoint à l'attaché commercial près l'ambassade de France à Londres

**1942-1955 fondé de pouvoir, 1956 PDG L'Industrie lorraine, 1953- CA Fonderies PAM, CA Compagnie 1959-1966**

(3 enfants)

**1.2.5. Philippe (1919-),**

ép. 1) Jacqueline Dean de Luigné † (4 enfants) 2) Muriel Cohn

**CA 1953-1970, 1964 vice-président****2. HENRI (1868-1948)**

Arts et Métiers Châlons 1884

ép. Blanche Bardin (†1963)

**1887 ingénieur, 1917-1948 CA, 1918 directeur du service central des usines, 1926 directeur général, 1944 PDG, 1946 président d'honneur****2.1. PAUL (1896-1980)**

directeur des Pompes Noël, Liverdun

**2.2. JEAN (1898-1981)**

Arts et Métiers Cluny 1916

ép. 1927 Thérèse de Heine

**1941 directeur général, 1951 administrateur directeur général filiale Fonderies, CA C<sup>ie</sup> 1952-1969****2.3. SUZANNE MARGUERITE (1901-1985)**

ép. Paul Perrin

**2.4. JEANNE MARIE (1901- ?)**

ép. Loyseau du Boulay, ingénieur

**Sources :**

- Jean-Marie MOINE, *Les Barons du fer. Les maîtres de forges en Lorraine du milieu du 19<sup>e</sup> siècle aux années trente. Histoire sociale d'un patronat métallurgique*, Metz-Nancy, Serpenoise-Presses universitaires de Nancy, 1989, généalogie p. 530 ;
- Alain BAUDANT, « Propriété, direction et idéologie de l'entreprise Pont-à-Mousson 1919-1939 », in François CARON (dir.), *Entreprises et entrepreneurs XIX-XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, Presses de l'université Paris-Sorbonne (Paris IV), 1983, p. 269-289 ;
- Roger MARTIN, *Patron de droit divin...*, Paris, Gallimard, 1984.

**Généalogie n° 15****LES FRERES PEUGEOT, REPRENEURS DE L'ENTREPRISE  
AUTOMOBILES PEUGEOT EN 1910, ET LEURS DESCENDANTS**

(en gras : fonctions exercées dans l'entreprise)

**1. PIERRE (1871-1927)**

fils d'Eugène, cousin germain d'Armand, gérant Peugeot Frères, et de Marie-Hélène Koechlin  
ép. 1892 Suzanne Ponnier (1871-1953)

président du conseil général du Doubs, maire de Hérimoncourt  
gérant Les Fils de Peugeot Frères

**1910-1927 président**

**1.1. ANDRE (1897-1961)**

ép. 1920 Suzanne-Marie Ponnier (1898- ?, famille textile des Vosges)  
gérant Les Fils de Peugeot Frères, CA Cycles Peugeot

**1.1.1. Janine (1921-)**

ép. Bernard Huguenin, éditeur (postérité)

**1.1.2 Muriel (1925-)**

X 1937 Tabacs

ép. 1948 Albert Bouvier (1918-)

administrateur directeur général Banque française du commerce extérieur  
(5 enfants)

**1.1.3. Jean-Claude (1928-)**

X 1946 Ponts

ép. 1951 Blandine Contamin (1932-)

directeur CGE

CA Cycles Peugeot

(3 enfants)

**1.2. MARIE-HELENE (1898- ?)**

ép. 1919 Paul Banzet, chirurgien des hôpitaux de Paris

**1.2.1. Françoise**

ép. Baron van Lynden

**1.2.2. Micheline**

ép. Hugues Lawton, négociant en vins à Bordeaux

**1.2.3. Alain (1927-)**

ép. 1948 Monique Peugeot (fille de Rodolphe)  
 président du directoire et conseil de surveillance Aciers et outillages Peugeot  
 (4 enfants)

**1.2.4. Pierre (1929-)**

ép. Gisèle Peugeot (fille de Jean-Pierre)  
**conseil de surveillance (CS) PSA 1994-**

**1.3. FRANÇOIS (1901-1985)**

HEC 1925  
 ép. 1929 Raymonde Binding (1905-)  
 député du Doubs, maire d'Hérimoncourt  
 gérant Peugeot Frères  
**CA/CS 1944-1977**  
 (sans descendance)

**2. ROBERT (1873-1945)**

ECP 1895

ép. 1895 Jeanne Japy (1872- ?, fille de Philippe, industriel en horlogerie et machines à écrire  
 et de Suzanne-Emma-Pauline-Jeanne Peugeot)  
 gérant Les fils de Peugeot et Peugeot & C<sup>ie</sup>  
 maire de Mandeuve (Doubs)

**1910 administrateur directeur, 1932 président, 1940-1945 adm. président d'honneur**

**2.1. JEAN-PIERRE (1896-1966)**

ECP 1922

ép. 1924 Colette Boillat-Japy (1904-, de nationalité suisse, fille d'un important  
 industriel fondeur de cuivre en Suisse)

**1927 administrateur délégué, 1941-1964 président**

**2.1.1. Roland (1926-)**

ép. 1949 Colette Mayeski (1929-)

**1956 administrateur directeur, 1972-2001 président CS PSA**

**2.1.1.1. Édouard (1951-† jeune)**

**2.1.1.2. Jean-Philippe (1953-)**  
**CS PSA**

**2.1.1.3. Éric (1955)**

ép. Laurence Migne  
**direction Europe Automobiles Peugeot**

**2.1.2 Gisèle (1929-)**

ép. Pierre Banzet, cf. *supra*

**2.1.3 Alain (1934-)**

ép. 1959 Alice Cornuz  
**directeur à la DG de PSA**  
 (2 enfants)

**2.2. JEANNE-HELENE (1897-1942)**

X 1913 dém.

ép. 1919 Charles Friedel (1893-1970)

1920 administrateur délégué, 1940-1965 Imprimerie et librairie Berger-Levrault  
 enfants dont

**2.2.1. Philippe (1923-)**

X 1943 dém.

ép. 1960 Marie-France Bohn

PDG Imprimerie et librairie Berger-Levrault 1965-1988

(3 enfants)

**2.3. EUGENE (1899-1975)**

HEC 1923

ép. 1) 1922 Marcelle Peugeot (1903-1924, fille d'Etienne) 2) 1927 Jeanne Dietsch (1905-)

maire de Mandeure

gérant Peugeot Frères et Peugeot & C<sup>ie</sup>

CA 1959-1975

1<sup>er</sup> lit

**2.3.1. Bertrand (1923-)**

ingénieur TP

ép. 1948 Jacqueline Larrieu (1925)

directeur général Cycles Peugeot, **vice-président CS PSA 1972-1999**

**2.3.1.1. Robert (1950-)**

ép. Domitilla Lefèvre d'Ormesson,

**directeur stratégie et produits PSA**

**2.3.1.2. Christian (1953-)**

ép. Constance d'Huriel de Bartilla

**directeur central marketing automobiles**

2<sup>e</sup> lit

**2.3.2. Christine (1927-)**

ép. 1950 Guy Peyron (postérité)

**2.3.3. Jean-François (1930-)**

ép. 1952 Michèle van Campenolle (3 enfants)

**2.3.4. Viviane**

ép. Noël Bureau

**2.4. RODOLPHE (1902-1979)**

ép. 1927 Clémence Seyrig (1899- ?)

gérant Les Fils de Peugeot Frères et Peugeot & C<sup>ie</sup>**CA 1952-1970****2.4.1. Monique (1928-)**

ép. 1948 Alain Banzet, industriel, CA Cycles Peugeot (postérité)

**2.4.2. Hélène (1930-)**ép. 1952 Jean Kohler (1924-) ingénieur ESTP, PDG C<sup>ie</sup> industrielle de Delle  
(5 enfants)**2.4.3. Pierre (1932-2002)**

ép. 1955 Liliane Seydoux Fornier de Clausonne

**1970 CA, 1972-1998 membre du directoire PSA, président CS 1998-2002****2.4.3.1. Thierry (1957-)**

ép. Carine Lawton

**Peugeot Brésil, président CS (en 2008)****2.4.3.2. Pascaline**

ép. Olivier Aubépin de Lamothe Dreuzy

**2.4.3.3. Marie Hélène (1960-)**

ép. Jérôme Roncoroni

**direction financière PSA, CS 1999-****2.4.3.4. Xavier (1964-)**

ép. Véronique Bacourt

**2.4.4 Guillemette (1935-)**

ép. Henri-François Cruse, négociant en vins de Bordeaux

**2.5. MARTHE JEANNE (1908-)**

célibataire

### 3. JULES (1882-1959)

HEC 1902

ép. 1907 Alice Duvernoy (1881-1950)

gérant Société Fils de Peugeot Frères

**CA 1910-1959**

maire de Valentigney

#### 3.1. GENEVIEVE (1908-)

ép. 1938 Bertrand Voumard, industriel à La Chaux-de-Fonds (Suisse) (postérité)

#### 3.2. ANTOINE (EUGENE) (1910-2002)

ép. 1) 1935 Dominique Fraissinet (1914-), 2) 1966 Jacqueline Leroy  
gérant Société Peugeot Fils et Peugeot & C<sup>ie</sup>

**CA 1959-**

##### 3.2.1. Sabine (1935-)

ép. Jean-Pierre Walter

##### 3.2.2. Bernadette (1937-)

ép. Denis Lafaurie

##### 3.2.3. Françoise (1939-)

ép. Georges Galley

##### 3.2.4. Mireille (1941-)

ép. Philippe Fraissinet

##### 3.2.5. Charlotte (1947-)

ép. François Genot, famille d'industriels de Montbéliard

##### 3.2.6. Gentiane (1956-)

ép. Pierre Guillon

### 3.3. MARCEL-EUGENE (1912-1933)

(sans postérité)

#### Sources :

- site généalogique : <http://gw1.geneanet.org> sur les descendants d'Eugène Peugeot ;

- André DELAVENNE (dir.), *Recueil généalogique de la bourgeoisie ancienne*, Paris, SGAF, 1954, vol. 1, p. 349 ;

- Henry COSTON (dir.), *Dictionnaire des dynasties bourgeoises et du monde des affaires*, Paris, A. Moreau, 1975.

## Généalogie n° 16

### **HUGUES-YENA DARCY ET SES DESCENDANTS**

(en gras : fonctions exercées dans l'entreprise Châtillon-Commentry)

#### **1. HUGUES-YENA DARCY (1807-1880)**

fils de Joseph François Jacques Lazare Gaspard, chef de bataillon de la Garde nationale en 1798, receveur des finances à Dijon

ép. 1836 Eugénie Vuitry (1815-1906, fille de Paul, ingénieur des ponts et chaussées, député de l'Yonne 1834-1848, maire de Sens)

préfet 1839-1849, novembre 1849 sous-secrétaire d'État à l'Intérieur (démission mars 1850)

**1857 président du conseil de surveillance Bougueret, Martinot & C<sup>ie</sup>, 1862-1876**

**président du CA Châtillon-Commentry jusqu'en 1876**

##### **1.1 HENRY DARCY (1840-1926)**

ép. 1865 Élisabeth Hély d'Oissel (1843-1925, fille d'Antoine-Pierre, conseiller d'État, CA Saint-Gobain 1840-1866, président en 1853)

auditeur et maîtrise des requêtes au Conseil d'État (1863-1870) ; préfet (1873-1877)

**1880 CA, 1887-1926 président**

##### **1.1.1 Jeanne (1866-1944)**

ép. 1887 Émile Masquelier (1859-1922), colonel

###### **1.1.1.1. Geneviève (1891-1972)**

ép. 1919 Édouard Lefebvre de Laboulaye (1883-1955), administrateur de sociétés

(4 enfants)

###### **1.1.1.2. Marguerite († 1914)**

ép. René Altmayer (1881-1976), général

(2 enfants)

###### **1.1.1.3. Pierre (1898-)**

Centrale 1923

ép. 1925 Simone Clerc (1893- ?)

directeur Union pour le crédit à l'industrie (UCINA) 1935-1958

**CA 1941 puis président 1956**

(2 enfants)

###### **1.1.1.4. Jean (1909-)**

ép. Jeanne Grimaudet de Rochebouet

(7 enfants)



**1.1.2. Jean (1868-1906)**

ép. 1892 Madeleine Franquet de Franqueville (1871-1957)  
inspection des Finances adjoint en 1892, échec au 2<sup>e</sup> concours

**1.1.2.1. Maurice (1893-1940)**

ép. 1918 Jeanne de Chabaud-Latour  
directeur de sociétés  
CA 1927-1940 (4 enfants)

**1.1.2.2. Henry (1895-1916 mpF)****1.1.2.3. Gérard (1898-1918 mpF)****1.1.2.4. François (1900-1929)**

ép. 1921 Claire Benoist d'Azy (1900-1956)  
diplomate  
(2 enfants)

**1.1.2.5. Robert (1904- ?)**

ép. Bernardette d'Hespel, colonel  
CA 1960/1961-  
(une fille)

**1.1.2.6. Jeanne (1906-1977)**

ép. 1926 Guy Schoutheete de Tervarent (1891- ?), ambassadeur de Belgique  
(3 enfants)

**1.1.3. Pierre (1870-1918 à Moscou)**

célibataire  
président du Comité de la métallurgie russe  
CA 1906-1918

**1.1.4. Valentine (1872-1958)**

ép. 1907 Christian Legouz de Saint-Seine, officier de marine (sans postérité)

**1.1.5. Paul (1879 -1970)**

ép. 1) 1908 Marie de Coudekerque Lambrecht  
2) 1921 Marguerite de Lamberterie, sans postérité

**Sources :**

- Philippe JOBERT (dir.), *Les Patrons du Second Empire. Bourgogne*, Paris-Le Mans, Picard-Cénomane, 1991, note Hugues-Iéna Darcy, p. 47-51 ;

- André DELAVENNE (dir.), *Recueil généalogique de la bourgeoisie ancienne*, Paris, SGAF, 1954, vol. 1, p. 135 ;

- site généalogique <http://gw1.geneanet.org/index.php3?b=saorsel&lang=fr;p=henry;n=darcy>.



## IV<sup>e</sup> partie : Sources

### I) DOCUMENTATION SUR LES ENTREPRISES

#### A) SOURCES IMPRIMEES

- 1) Annuaires des sociétés 648
- 2) Rapports annuels des sociétés 648
- 3) Presse d'information générale et économique 651
- 4) Histoires internes d'entreprise 652

#### B) ARCHIVES

- 1) Fichier des établissements de l'Office central de répartition des produits industriels (OCRPI), Archives nationales, Paris 652
- 2) Registre du commerce 652
- 3) Actes de sociétés 654
- 4) Procès-verbaux de séances du conseil d'administration 658

### II) DOCUMENTATION SUR LES DIRIGEANTS

#### A) SOURCES IMPRIMEES

- 1) Mémoires ou récits de dirigeants 659
- 2) Brochures nécrologiques (collection de la BNF) 660
- 3) Annuaires des anciens élèves de grandes écoles 661
- 4) Annuaires et documentation sur les grands corps de l'État 663
- 5) Nécrologies dans des revues professionnelles ou d'anciens élèves 664

#### B) ARCHIVES

- 1) Dossiers de Légion d'honneur 665
- 2) Archives des grandes écoles 667
- 3) Dossiers de carrière des membres de corps de l'État 668
- 4) Dossiers d'épuration à la Libération 669
- 5) Sources orales 670

## I) DOCUMENTATION SUR LES ENTREPRISES

### A) SOURCES IMPRIMEES

#### 1) Annuaires des sociétés

*Annuaire Chaix. Les principales sociétés par actions*, Paris, Imprimerie Chaix, éd. 1892-1974.

*Annuaire Desfossés : valeurs cotées en banque à la Bourse de Paris*, Paris, E. Desfossés et Fabre Frères, éd. 1907-1949, devient (1951) *Annuaire Desfossés, SEF : emprunts, banques, banquiers, établissements financiers de France et des colonies, administrateurs et directeurs généraux des sociétés anonymes, commissaires agréés, réglementation et législation des sociétés*, Paris, Cote Desfossés/Société d'éditions économiques et financières, éd. 1951-1981.

*Annuaire SEF*, Paris, Société d'éditions économiques et financières, éd. 1943.

#### 2) Rapports annuels des sociétés

Les rapports annuels ont constitué une source de base pour la composition du corpus. Ils indiquent presque toujours la composition des organes dirigeants (conseils d'administration et éventuellement direction générale), ou au moins les changements intervenus pendant l'exercice dans la composition du conseil. Ils permettent de dater ces changements, au moins de préciser l'exercice concerné, et souvent d'avoir des informations sur leurs circonstances. Ils fournissent souvent des éléments biographiques sur les personnes concernées, à l'occasion des nominations, départs et surtout décès (nécrologies). Ils apportent de manière générale des informations sur l'activité et le périmètre (établissements, filiales, participations) des groupes étudiés.

Les rapports annuels des sociétés françaises cotées sont en collection quasi complète dans le fonds de la direction des études économiques et financières (DEEF) du Crédit lyonnais, conservé aux archives historiques du groupe Crédit agricole. Dans notre corpus de 20 entreprises, seuls les rapports de la Compagnie française des métaux n'ont pu y être localisés par les différents inventaires disponibles et n'ont pu être consultés que de manière partielle dans les fonds des Archives nationales du monde du travail (ANMT) à Roubaix (Nord). Certaines séries ont été partiellement consultées ailleurs, notamment à la fin des années 1980 ou au début des années 1990 dans des collections de la Bibliothèque nationale de France (BNF), de la bibliothèque de Sciences Po ou aux archives de la chambre de commerce et d'industrie de Paris, mais, pour simplifier, ce sont les cotes du fonds DEEF qui ont été mentionnées.

Les rapports ont été consultés systématiquement pour la période 1914-1966, dans la mesure où ils existent, certaines sociétés (Lafarge, Michelin, Pont-à-Mousson, Schneider, Wendel & C<sup>ie</sup>) n'en publiant que plus tardivement, après la mise sur le marché de leurs actions.

Les éventuels rapports avant 1914 conservés dans le fonds DEEF ont été également consultés, pour connaître les évolutions antérieures dans la composition des organes dirigeants et notamment l'ancienneté des dirigeants en place en 1914.

Les dates extrêmes indiquées sont, selon les mentions figurant sur les couvertures des rapports, celles soit de l'exercice annuel, qui ne correspond pas nécessairement à l'année civile, soit de l'assemblée générale ordinaire qui suit.

AC / AFC / Pechiney

Institut pour l'histoire de l'aluminium, Doc 4B07, Ex. 1925-1949

DEEF 52253 : Exercices 1950-1955

DEEF 64810 : Ex. 1956-1961

DEEF 68826 : Ex. 1962-1966

## Alsacienne

DEEF 37448 : AG 1902-1937 (manque 1913) + éditions successives des statuts

DEEF 52293/2 : AG 1938-1956 (manque 1955)

DEEF 64637/2 : AG 1957-1962

DEEF 75532 : AG 1963-1966

## CGE

DEEF 41125 : AG 1898/1899-1936 + éditions successives des statuts

DEEF 52492 : Ex. 1937-1956

DEEF 64665/1 : Ex. 1957-1961

DEEF 74034 : Ex. 1962-1967

## Châtillon-Commentry

DEEF 41300 : AG 1864-1938 + éditions successives des statuts

DEEF 45639 : Ex. 1938-1955

DEEF 64622/2 : Ex. 1956-1961

DEEF 41301/2 : Ex. 1963-1968 (manque 1962)

## Compagnie française des métaux

ANMT, 65 AQ K56 <sup>1</sup> (documentation imprimée concernant les sociétés, dépôt de l'Association nationale des porteurs français de valeurs mobilières et don de diverses sociétés) : AG 1893-1912 ; 1926-1929

184 AQ 193 (1995062 0193) (fonds de la Chambre syndicale des agents de change de Paris) : AG 21 décembre 1939-13 décembre 1951 (manque 1942)

## Denain-Anzin

DEEF 41303 : Ex. 1898- 1936 (avant rapports des commissaires aux comptes seulement) + éditions successives des statuts

DEEF 45639 : Ex. 1937-1945

DEEF 52306 : Ex. 1946-1949

## Kuhlmann

DEEF 38721 : Ex. 1914/1918-1936 + éditions successives des statuts

DEEF 52444 : Ex. 1937-1955

DEEF 64741/1 : 1956-1965

## Lafarge

DEEF 31666/1 : Ex. 1928-1930 (1920-1927 seulement rapports des commissaires aux comptes) + éditions successives des statuts SCA et SA

DEEF 38767/1 : Ex. 1931 à 1936

DEEF 52645/1 : Ex. 1937 à 1955

DEEF 64742/2 : Ex. 1956-1961

DEEF 74071/1 : Ex. 1962-1966

## Longwy

DEEF 41308 : AG 1891-1939 + éditions successives des statuts

DEEF 45640/1 : Ex. 1940-1950

DEEF 52305 : Ex. 1951-1953

## Lorraine-Escaut

DEEF 64757/1 : Ex. 1956-1961

## Marine / CFAL

DEEF 41305 : AG 1903-1936 + éditions successives des statuts

DEEF 45640/2 : Ex. 1936/1937 à 1949/1950

DEEF 52301 : Ex. 1950/1951-1954/1955

DEEF 64766/1 : Ex. 1955/1956-1960/1961

DEEF 74104 : Ex. 1961/1962-1968/1969 (Marine-Firminy)

+ DEEF 50702 : diverses études financières et notes de mission

## Michelin

DEEF 41220 : pas de rapports, seulement bilans financiers 1899-1901, 1919, 1928, 1929, 1931, 1933, 1934-1936

DEEF 52492 : seulement bilans financiers annuels ; AG extraordinaire (AGE) 18 janvier 1948, 21 décembre 1950 et 31 mai 1951 ; Ex. 1951 à 1955

DEEF 64906 : Ex. 1956-1962

DEEF 76692 : Ex. 1963-1968 + statuts éd. 1946

## Nord-Est

DEEF 41307 : Ex. 1881/1882-1935/1936 + éditions successives des statuts

DEEF 45640/2 : Ex. 1936/1937-1950

## Automobiles Peugeot

DEEF 31651/1 : éditions successives des statuts

DEEF41086 : AG 1897-1937

DEEF 52427 : AG 1938-1956

DEEF 64814 : AG 1957-1962

DEEF 74183/1 : Ex. 1962-1964

## Pont-à-Mousson :

DEEF 41312 : Ex. 1917/1918-1938

DEEF 45641 : Ex. 1939-1945

DEEF 52305 : Ex. 1946-1955

DEEF 64819/1 : Ex. 1956-1961

DEEF 74187 : Ex. 1962-1966 + éditions successives des statuts

## Rhône-Poulenc

ADR, 146J6 : AG 1896-1920

DEEF 38722 : Ex. 1920-1936 + éditions successives des statuts

DEEF 50892 : Ex. 1937-1955

DEEF 64835 : Ex. 1956-1961

DEEF 74198 : Ex. 1962-1966

## Saint-Gobain

DEEF 38749 : Ex. 1907-1936 + éditions successives des statuts

DEEF 45595-2 : Ex. 1937-1945

DEEF 52617 : Ex. 1946-1955

DEEF 68444 : Ex. 1956-1961

DEEF 1962-1966 : Ex. 74202

BNF, Wz 540 : divers documents financiers (augmentations de capital)  
Bibliothèque Sciences Po : Ex. 1958-1969

#### Schneider

DEEF 41314 : rapports du gérant à AG, 1863-1904, 1917-1920, 1924, 1926, 1928, 1931, 1935

Académie François Bourdon, documents en ligne (<http://octant.u-bourgogne.fr/dbtw-wpd/exec/dbtwpub.dll>)

187AQ 002-001a-054-02 : AG ordinaires et extraordinaires 1840-1965 (rapport des gérants, procès-verbal, liste de présence)

#### Thomson-Houston

DEEF 17968 : AG 1894-1905 + éditions successives des statuts

DEEF 41130 : AG 1906-1937

DEEF 52416-2 : Ex. 1937-1956 (manque 1947)

DEEF 64874-1 = Ex. 1956-1961 (manque 1958)

Collection complémentaire BNF, Wz 2191 : Ex. 1938-1966

#### TLH

DEEF 41353 : AG 1901-1939 + éditions successives des statuts

DEEF 52265/2 : AG 1941-1956

DEEF 64883/1 : Ex. 1956-1962

DEEF 74222 : Ex. 1963-1966

DEEF 57185 : diverses études financières

#### Ugine

DEEF 41203 : Ex. 1913-1936

DEEF 57349 : Ex. 1937-1944

DEEF 52763/2 : Ex. 1945-1955

DEEF 64886-1 : Ex. 1956-1961

DEEF 68828 : Ex. 1962-1969

#### Usinor

DEEF 52301 : Ex. 1948-1955

DEEF 64889/2 : Ex. 1956-1961

DEEF 74229 : Ex. 1962-1966

#### de Wendel

DEEF 52487/2 : Ex. 1951-1955 (1946/1947-1950 : seulement bilan chiffré)

DEEF 64901/2 : Ex. 1956-1962

DEEF 76486 : Ex. 1963-1970/1971

### **3) Presse d'information générale et économique**

*Entreprise*, bimensuel puis hebdomadaire, 1953-1975 (dépouillement systématique jusqu'en 1966)

devenu (après fusion avec *Informations industrielles et commerciales*) *Le Nouvel Économiste*, hebdomadaire, 1975-

*L'Expansion*, mensuel, 1967- (archives en ligne avec accès libre sur le site [www.lexpansion.com](http://www.lexpansion.com) depuis 1972)

*Dynasteurs : Les Échos le quotidien de l'économie*, mensuel, n° 1, février 1986-1992 devenu *Enjeux. Les Échos*, mensuel, n° 69, avril 1992-

*Challenges*, mensuel, n° 1, juin 1982-

*Le Monde*, quotidien, 1944-.

#### **4) Histoires internes d'entreprise**

Châtillon-Commentry

*Une grande entreprise sidérurgique française : la Compagnie des forges de Châtillon, Commentry et Neuves-Maisons*, Paris, Service de documentation économique, 1952.

Denain-Anzin

*Livre d'or de la Société des hauts-fourneaux, forges et aciéries de Denain et d'Anzin, 1849-1949*, Paris, Imprimerie Jourde & Allard, 1950.

Kuhlmann

*Cent ans d'industrie chimique. Les Établissements Kuhlmann. 1825-1925*, Paris, Imprimeries Draeger Frères, 1926.

Longwy

*Aciéries de Longwy. 1880-1930*, Mulhouse-Dornach, Imprimerie Braun, 1930.

Saint-Gobain

*Compagnie de Saint-Gobain, 1665-1965*, Paris, Imprimerie Draeger Frères, 1965.

### **B) ARCHIVES**

#### **1) Fichier des établissements de l'Office central de répartition des produits industriels (OCRPI), Archives nationales, Paris**

F12 9422 (Ain) à 9548 (Yonne), fichier par départements, communes et raisons sociales, 1942-1949 : dépouillement complet et constitution d'une base de données de l'ensemble des établissements industriels de plus de 50 salariés (travail réalisé en 1999 avec Alexandre Giandou).

#### **2) Registre du commerce**

Le registre du commerce, instauré en 1920 en France, recense des informations publiques sur les entreprises. Il répertorie notamment l'ensemble des administrateurs des sociétés anonymes, ainsi que leurs fondés de pouvoir. Sa présentation sous forme de registres, avec annotations en marge des changements successifs, le rend toutefois difficilement utilisable pour connaître la composition des organes dirigeants des grandes entreprises<sup>1</sup> ; les nombreux changements intervenus étant souvent peu lisibles et difficiles à dater. La mention des fondés de pouvoir est aléatoire et recouvre plus ou moins largement les cadres salariés. Le principal

<sup>1</sup> Voir Hervé JOLY, « Une source importante d'accès problématique pour l'historien : le premier registre du commerce (1920-1954) », *Entreprises et histoire*, n° 19, 1998, p. 159-164.



intérêt du registre du commerce est de fournir l'état civil (date et lieu de naissance, nationalité) des dirigeants. Il ne peut être consulté que dans les archives des greffes du tribunal de commerce ou, lorsqu'il a été versé, aux archives départementales correspondant au siège social de l'entreprise.

À partir de 1954, un nouveau registre du commerce a été mis en place, qui se présente maintenant sous la forme d'une double feuille de réimmatriculation, chaque changement ultérieur faisant l'objet d'un intercalaire intégré à l'intérieur. Les dossiers, toujours vivants lorsque les sociétés n'ont pas disparu, sont généralement encore conservés par les greffes de tribunaux de commerce. Leur consultation y est souvent problématique dans la mesure où ils comportent des pièces justificatives confidentielles (casiers judiciaires des administrateurs par exemple). En revanche, il existe un double conservé par l'Institut national pour la propriété industrielle (INPI), librement consultable sur commande dans leurs bureaux parisiens, les pièces justificatives n'étant pas jointes.

La majorité des sociétés étudiées avaient leur siège social à Paris au cours de la période étudiée ; les seules exceptions sont : AFC/Pechiney à Lyon, l'Alsacienne à Mulhouse (Haut-Rhin), Michelin à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme), Pont-à-Mousson à Pont-à-Mousson puis en 1946 Nancy (Meurthe-et-Moselle), de Wendel à Hayange (Moselle) jusqu'en 1923, Longwy à Mont-Saint-Martin (Moselle) jusqu'en 1940, Lafarge à Vivier (Ardèche) jusqu'en 1948, Marine à Saint-Chamond (Loire) jusqu'en 1953. Les premiers registres du commerce ont été consultés dans la mesure des besoins aux archives départementales (AD) de Paris pour les sociétés parisiennes, du Rhône pour AFC/Pechiney/Longwy, de la Loire pour Marine, aux tribunaux de commerce d'Aubenas (Ardèche) pour Lafarge et de Clermont-Ferrand (pour Michelin).

AD Paris (le registre initial étant rapidement faute de place prévue suffisante devenu illisible pour les sociétés importantes, un registre complémentaire a ensuite été utilisé

Inscription ° 21526 (21 septembre 1920) + complémentaire vol. 2 folio 1, CGE

Inscription n° 50641 (29 novembre 1920) + complémentaire vol. 18, folio 2, Nord-Est

Inscription n° 50980 (29 novembre 1920) + complémentaire vol. 7, folio 33, Châtillon-Commentry

Inscription n° 60343 (8 décembre 1920), Thomson-Houston

Inscription n° 74459 (15 décembre 1920) + complémentaire vol. 1 folio 18, TLH

Inscription n° 76475 (16 décembre 1920) + complémentaire vol. 14 folio 117, Denain-Anzin

Inscription n° 78412 (1920) + complémentaire vol. 26 folio 140, Peugeot

Inscription n° 83805 (21 décembre 1920) + complémentaire vol. 12 folio 152, Kuhlmann

Inscription n° 88479 (24 décembre 1920) + complémentaire vol. 9 folio 173, Ugine

Inscription n° 98286 (29 décembre 1920) + complémentaire vol. 13 folio 137, Saint-Gobain

Inscription n° 104380 (7 janvier 1921) + complémentaire vol. 3 folio 1, Rhône-Poulenc

Inscription n° 112622 (16 février 1921), Schneider

Inscription n° 121149 (1921) + complémentaire vol. 19 folio 122, CFM

Inscription n° 209146 B (20 juillet 1923) + complémentaire vol. 12 folio 130, de Wendel

Inscription n° 283138 B (8 janvier 1941), Longwy

Inscription n° 351935 B (25 octobre 1947), Lafarge

AD Rhône

Inscription n° B 1682 (1920), AFC

AD Loire

Inscription n° B 2699 (1920), Marine

Tribunal de commerce d'Aubenas  
Inscription n° 117 (10 septembre 1920), Lafarge

Tribunal de commerce de Clermont-Ferrand  
Inscription n° 2213 (13 décembre 1920), Michelin

### 3) Actes de sociétés

Les actes de sociétés, constitués des statuts originaux et de toute modification statutaire ultérieure, sont conservés jusqu'en 1954 par ordre chronologique de dépôts, toutes sociétés confondues, au greffe du tribunal de commerce du siège social (et jusqu'à la fin des années 1920 des établissements secondaires). Ces fonds ont souvent été versés entre-temps aux archives départementales correspondantes. À partir de 1954, ils sont généralement regroupés par société dans le dossier du registre de commerce. Pour les sociétés réimmatriculées en 1954, des doubles sont conservés aux archives de l'INPI, avec une antériorité des actes qui remontent souvent au moins aux années 1930. Mais certaines cotes sont manquantes et les listes de souscripteurs, très volumineuses pour ces sociétés importantes, n'ont souvent pas été conservées.

Les actes de sociétés ont surtout été utiles ici pour connaître les évolutions de la composition du capital, avec les listes des souscripteurs à chaque augmentation de capital en espèces et les apports en nature lors des fusions<sup>2</sup>.

*AD Paris (TC de Paris)*

CFM

D31U3 686, 28 janvier 1892, n° 237 : formation SA

CGE

D31U3 836, dépôt TC Seine 18 juin 1898, n° 172 : formation SA

Châtillon-Commentry

D31U3 233, 23 juin 1862 : formation SA

D31U3 1862, 27 novembre 1920, n° 3697 : augmentation de capital en numéraire

D31U3, 2965, 10 juillet 1928, n° 4895 : *idem*

D31U3 3120, 8 janvier 1929, n° 283 : *idem*

Denain-Anzin

D31U3 157, 17 avril 1849, n° 582 : formation SA

D31U3 1235, 9 juin 1909, n° 816 : augmentation de capital en numéraire

D31U3 1859, 22 novembre 1920, n° 3613 : *idem*

D31U3 3008, 23 novembre 1928, n° 7934 : *idem*

Kuhlmann

D31U3 1565, 27 mai 1916, n° 326 : augmentation de capital en numéraire

D31 U3 1570, 1<sup>er</sup> décembre 1916, n° 820 : *idem*

D31U3 1589, 26 mai 1917, n° 470 : *idem*

D31U3 1592, 27 juillet 1917, n° 676 : *idem*

D31U3 1595, 27 octobre 1917, n° 953 : *idem*

D31U3 1641, 23 novembre 1918, n° 1391 : *idem*

---

<sup>2</sup> Voir Hervé JOLY, « L'exploitation des actes de sociétés pour l'histoire des entreprises : intérêts et difficultés », *Entreprises et histoire*, n° 33, octobre 2003, p. 120-126.

D31U3 1845, 3 septembre 1920, n° 2933 : *idem*

D31U3 1866, 23 décembre 1920, n° 4003 : augmentation de capital par apport en nature (Société des anciennes salines domaniales de l'Est et Société minière et industrielle de Gouhenans)

D31U3 1971, 21 avril 1921, n° ? : augmentation de capital en numéraire

D31U3 2162, 20 janvier 1923, n° 274 : *idem*

(suite cf. AD Rhône)

#### Nord-Est

D31U3 482, 28 mai 1881, n° 1181 : formation SA

D31U3 486, 27 juin 1881, n° 1408 : augmentation de capital en numéraire

D31U3 1093, 12 mai 1906, n° 525 : *idem*

D31U3 2207, 23 octobre 1923, n° 3324 : *idem*

#### Financière lorraine (Filor) (holding de contrôle de Pont-à-Mousson)

D31U3 2519, 14 janvier 1925, n° 79 : formation SA

#### Peugeot

D31U3 894, 25 mai 1900, n° 537 : augmentation de capital en numéraire

D31U3 1093, 21 mai 1906, n° 550 : *idem*

D31U3 1282, 14 mars 1910, n° 370 : augmentation de capital par apport en nature (Les Fils de Peugeot Frères)

D31U3 1349, 24 juillet 1911, n° 1208 : augmentation de capital en numéraire

D31U3 1475, 26 juin 1913, n° 1087 : *idem*

D31U3 2360, 22 décembre 1924, n° 4727 : *idem*

D31U3 3007, 19 novembre 1928, n° 7798 : *idem*

D31U3 3137, 8 février 1929, n° 1384 : modifications statutaires

D31U3 3431, 3 septembre 1930, n° 6688 : augmentation de capital en numéraire

#### Schneider

D31U3 342, 8 avril 1874, n° 493 : augmentation de capital en numéraire

D31U3 1478, 5 août 1913, n° 1404 : *idem*

D31U3 2293, 13 février 1924, n° 687 : *idem*

D31U3 2306, 17 avril 1924, n° 1603 : *idem*

#### Thomson

D31U3 709, 24 avril 1893, n° 868 : formation SA

#### TLH

D31U3 802, 24 juillet 1897, n° 57 : augmentation de capital en numéraire

D31U3 803, 21 septembre 1897, n° 161 : transformation en SA

D31U3 930, 13 mai 1901, n° 493 : réduction de capital

D31U3 932, 13 juillet 1901, n° 744 : augmentation de capital en numéraire

D31U3 1129, 17 janvier 1907, n° 80 : *idem*

#### Électro-chimie / Ugine

D31U3 639, 19 août 1889, n° 1554 : formation SA

D31U3 826, 14 septembre 1898, n° 692 : augmentation de capital en numéraire

D31U3 1095, 18 juillet 1906, n° 793 : *idem*

D31U3 1190, 4 août 1908, n° 997 : *idem*

D31U3 1469, 8 mai 1913, n° 769 : *idem*

D31U3 1566, 2 juin 1916, n° 337 : augmentation de capital par apport en nature (La Volta)

D31U3 1693, 20 mars 1919, n° 394 : augmentation de capital en numéraire

D31U3 1710, 11 octobre 1919, n° 1948 : *idem*

D31U3 1714, 18 novembre 1919, n° 2253 : augmentation de capital par apport en nature (Électro-chimique du Giffre et Société des carbures métalliques)

De Wendel

D31U3 2189, 12 juillet 1923, n° 2345 : transfert du siège social à Paris (Les Petits-Fils de François de Wendel)

D31U3 2322, 7 juillet 1924, n° : transformation en SCA

*AD Rhône (TC de Lyon)*

AC / AFC/Pechiney

Fonds notaire Piaton

3E 27387, janvier-septembre 1855 : formation SCA, modifications

3E 27428, 14 mars 1863 : augmentation de capital en numéraire

3E 27429, avril-juin 1863 : suite augmentation (liste de souscription manquée)

6UP1 23, 9 mai 1874 : modifications statutaires

6UP1 34, 20 août 1877 : changement de gérant

6UP1 59, 15 mai 1882 : modification statutaire

6UP1 120, 10 août 1893 : modifications statutaires

6UP1 135, 21 mai 1896 : augmentation de capital en numéraire

...

6UP1 341, 20 mai 1921 : augmentation de capital par apport en nature (Société électro-métallurgique française)

6UP1 347, 22 septembre 1921 : augmentation de capital en numéraire

6UP1 393, 29 juillet 1924 : *idem*

6UP1 443, 12 janvier 1927 : *idem*

6UP1 501, 21 juin 1929 : *idem*

6UP1 584, 28 mai 1934 : réduction de capital

6UP1 636, 28 septembre 1938 : augmentation de capital en numéraire

4007 W 55, 31 mai 1944 : augmentation de capital par divers apports en nature

4007 W 60-62, 6 octobre 1944 : augmentation de capital en numéraire

Kuhlmann

6UP1 383, 21 janvier 1924 : augmentation de capital par apport en nature (Compagnie nationale des matières colorantes)

6UP1 392, 26 juillet 1924 : *idem* (Société Lambert-Rivière)

6UP1 398, 28 octobre 1924 : augmentation de capital en numéraire

6UP1 441, 22 décembre 1926 : *idem*

6UP1 460, 14 janvier 1928 : *idem*

6UP1 466, 5 mai 1928 : *idem*

6UP1 493, 13 mai 1929 : *idem*

6UP1 508, 25 octobre 1929 : *idem*

6UP1 529, 2 août 1930 : *idem*

6UP1 585, 25 juin 1934 : suppression des actions à droit de vote plural

## Marine

6UP1 54, 25 octobre 1881 : augmentation de capital en numéraire

## Rhône(-Poulenc)

6UP1 84, 5 août 1886 : formation SNC

6UP1 130, 29 juillet 1895 : formation SA

6UP1 131, 5 septembre 1895 : dissolution SNC

6UP1 137, 21 octobre 1896 : augmentation de capital en numéraire

6UP1 148, 28 mai 1898 : *idem*

6UP1 171, 25 septembre 1900 : modifications statutaires

6UP1 177, 23 décembre 1901 : réduction de capital

6UP1 203, 17 janvier 1906 : augmentation de capital en numéraire

## Saint-Gobain

6UP1 253, 12 juin 1913 : division des actions

6UP1 264, 11 juin 1914 : introduction d'actions au porteur

6UP1 333, 10 janvier 1921 : augmentation de capital en numéraire

6UP1 419, 30 septembre 1925 : *idem*

6UP1 477, 5 octobre 1928 : *idem*

*Archives départementales du Puy-de-Dôme (TC de Clermont-Ferrand)*

## Michelin

U 23810, 1887 : modifications statutaires

U 23812, 1894 : *idem*

U 23873, 1933 : *idem*

*Archives départementales du Nord (TC de Lille)*

6 U2 731, 16 janvier 1914 : augmentation de capital en numéraire (document transmis par Érik Langlinay)

*Tribunal de commerce de Clermont-Ferrand*

## Michelin

55 B 88, actes 1863-1970 (les déclarations de souscription manquent à partir de 1924)

*INPI*

## Kuhlmann

TC de Paris, 54 B 3384 : actes manquants

## Lafarge

TC de Paris, 54 B 1055 : actes 1947-1966 (les listes de souscriptions manquent)

## Michelin

TC de Clermont-Ferrand, 55 B 88 : actes 1938-1970 (les listes de souscriptions manquent)

## Peugeot

TC de Paris, 55 B 10055 : actes 1937-1966 (les listes de souscriptions manquent)

## Pont-à-Mousson

TC de Nancy, 56 B 7 : actes manquants

Schneider

TC de Paris, 54 B 8873 : actes 1942-1967 (les listes de souscriptions manquent)

de Wendel

TC de Paris, 54 B 4760 : actes 1880-1957 (Wendel & Cie).

#### **4) Procès-verbaux de séances du conseil d'administration**

Les procès-verbaux (PV) des séances du conseil d'administration ont été consultés au moins en partie pour la période étudiée pour les sociétés pour lesquelles ils étaient réputés facilement accessibles dans des archives privées ou publiques. La consultation d'autres séries aurait été possible dans les archives privées d'entreprises, mais cela nécessite souvent de longues démarches, comme le montrent les difficultés rencontrées par Yves Bouvier pour accéder à la collection de la CGE dans les archives d'Alcatel pour sa thèse monographique, qui n'étaient pas envisageables pour un travail aussi large. Il s'agissait de toute façon seulement d'avoir des éclairages ponctuels sur l'organisation des structures dirigeantes et sur les processus de désignation des dirigeants ; un dépouillement systématique n'était pas nécessaire.

Les PV de Denain-Anzin et de Nord-Est consultés par Odette Hardy-Hémery pour sa thèse d'État dans les années 1970 auraient été à l'époque microfilmés par archives départementales du Pas-de-Calais, mais les bobines ne semblent pas, selon l'enquête effectuée, avoir été conservées. Le service des archives d'Arcelor-Mittal à Florange (Moselle) nous a indiqué ne pas avoir de PV pour les sociétés qui nous intéressaient (Denain-Anzin, Nord-Est, Usinor, Châtillon-Commentry, Longwy, Lorraine-Escaut).

Des initiatives privées de centres d'archives historiques à destination des chercheurs ont récemment été annoncées par Wendel, à Hayange (Moselle) – avec un regroupement avec les archives d'Arcelor –, et Peugeot, à Hérimoncourt (Doubs), mais elles ne sont pas encore concrétisées.

Les archives Pechiney, consultables à l'Institut pour l'histoire de l'aluminium (IHA), ont conservé les PV d'Alais-Camargue (AC) devenue Alais, Frogès & Camargue (AFC) puis Pechiney, ainsi que d'autres sociétés absorbées comme la Société électrométallurgique française (SEMF) en 1961 ou l'Électro-chimie devenue Ugine puis Ugine-Kuhlmann en 1971. En revanche, les PV du conseil de Kuhlmann peuvent être, comme l'ensemble des archives de l'entreprise, après les recherches également vaines d'Érik Langlinay, être considérés comme perdus ; les archives de Pechiney ne disposent pas non plus des PV des conseils des sociétés intégrées à Tréfilimétaux (Tréfilerie et laminoirs du Havre et Compagnie française des métaux) absorbée en 1967, probablement conservés par l'actuelle direction de Tréfilimétaux passée entre-temps sous contrôle d'un groupe allemand.

AC / AFC / Pechiney : Institut pour l'histoire de l'aluminium (IHA)

072-13-29961, registre n° 12 : 17 mars 1914 au 25 octobre 1926

072-13-29962, registres n° 13 à 18 : 25 octobre 1926 au 16 décembre 1935

072-13-29963, registres n° 19 à 25 : 16 décembre 1935 suite au 27 mai 1946

072-13-29964, registres n° 26 à 30 : 24 juin 1946 au 19 décembre 1955

9501334 : 1956 à 1960 (registres annuels)

Châtillon-Commentry : ANMT

175 AQ 13, livre 4 : 24 février 1888 au 30 juin 1899

175 AQ 14, livre 5 : 28 juillet 1899 à 27 décembre 1907

175 AQ 15, livre 6 : 31 janvier 1908 au 24 octobre 1913

175 AQ 16, livre 7 : 28 novembre 1913 au 28 mars 1919

175 AQ 17, livre 8 : 25 avril 1919 au 26 février 1924

Pont-à-Mousson : Archives Saint-Gobain, Blois

51516, registres 1 à 5 : 1<sup>er</sup> février 1917 au 19 décembre 1923

51517, registres 1 à 5 : 19 mars 1924 à 19 décembre 1928

51518, registres 1 à 6 : 20 février 1929 au 22 décembre 1936

51519, registres 1 à 6 : 17 février 1937 au 18 février 1948

51520 : registres 1 à 7, 14 avril 1948 à 26 mars 1963

Rhône-Poulenc : archives départementales du Rhône (fonds Cayez)

146J7 : 18 juillet 1895-1905

146J8 : 1905 au 23 novembre 1928

146J9 : 18 janvier 1929 au 26 janvier 1950

146J16 : 28 février 1950 au 24 novembre 1960

146J17 : 26 janvier 1961-1969

Saint-Gobain : Archives Saint-Gobain, Blois

2B26 : 11 janvier 1928 au 24 décembre 1931

2B27 : 6 janvier 1932 au 27 décembre 1934

2B28 : 9 janvier 1935 au 16 décembre 1937

2B29 : 6 janvier 1938 au 21 décembre 1939

2B30 : 11 janvier 1940 au 13 août 1942

2B31 : 27 août 1942 au 22 février 1945

2B32 : 8 mars 1945 au 13 mars 1947

2B33 : 27 mars 1947 au 9 février 1950

2B34 : 23 février 1950 au 14 janvier 1954

2B35 : 28 janvier 1954 au 23 mai 1957

2B36 : 13 juin 1957 au 9 juin 1960

2B37 : 7 juillet 1960 au 21 décembre 1961

2 B 38 : 1962 à 1969 (registres annuels)

Électro-chimie / Ugine : IHA

072-10-24925

registre n° 8 : 28 septembre 1909 au 15 mai 1920

registre n° 9 : 16 juin 1920 au 20 novembre 1929

registre n° 10 : 15 janvier 1930 au 23 juin 1938

registre n° 11 : 4 octobre 1938 au 20 octobre 1944

registre n° 12 : 15 décembre 1944 au 8 mars 1951

registre n° 13 : 10 mai 1951 au 23 avril 1958

registre n° 14 : 30 juin 1958 au 20 décembre 1963.

## II) DOCUMENTATION SUR LES DIRIGEANTS

### A) SOURCES IMPRIMEES

#### 1) Mémoires ou récits de dirigeants

Gilberte BEAUX, *Une femme libre*, Paris, Fayard, 2006.

Hélène BERR [fille de Raymond], *Journal 1942-1944*, Paris, Tallandier, 2007.

Jean CHENEVIER, *Paroles de patron*, Paris, Le Cerf, 1975.

Nathalie CARRÉ de MALBERG (dir.), *La Direction du Budget entre doctrines et réalités 1919-1944*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2001, « Les souvenirs de Georges Denoix », p. 561-562.

Auguste DETŒUF, *Propos de O.-L. Barenton confiseur*, Paris, Éditions d'Organisation, 2001 (éd. originale 1938).

Auguste ISAAC, *Journal d'un notable lyonnais 1906-1933* (textes choisis et annotés par Hervé JOLY), Lyon, BGA Permezel, 2002.

Roger MARTIN, *Patron de droit divin...*, Paris, Gallimard, 1984.

Ivan LEVAÏ, Yves MESSAROVITCH, *Et pourquoi pas ? Entretien avec François Michelin*, Paris, Grasset, 2002, éd. revue et corrigée.

Robert PUISEUX, *Souvenirs*, Clermont-Ferrand, G. de Bussac, 1968.

## **2) Brochures nécrologiques (collection de la BNF)**

*Institut de France. Académie française. Académie des sciences morales et politiques. Funérailles de M. François Albert-Buisson, 26 mai 1961. Discours de M. Jacques Chastenet et de M. Joseph Hamel*, Paris, Imprimerie Firmin-Didot, 1961, 10 p., 4- Z- 1617 (1961,8).

Gabriel LE BRAS, *Institut de France. Académie des sciences morales et politiques. Notice sur la vie et les travaux de François Albert-Buisson (1881-1961). Séance du 17 février 1964*, Paris, Imprimerie Firmin-Didot, 1964, 22 p., 4- Z- 1617 (1964,5).

*Hommages à Jules Barut, 1857-1927. Discours prononcés aux funérailles le 26 septembre 1929. Éloges funèbres prononcés au cours de réunions de divers groupes économiques*, Grenoble, Imprimerie générale, 1930, 65 p., 8- LN27- 64003.

*Séance solennelle de rentrée de la Société d'encouragement pour l'industrie nationale le 25 octobre 1945. Allocution de M. Louis Pineau, C. R. du discours prononcé par M. Blum-Picard, Conférence de M. Pierre Jolibois, Deux grands chimistes français victimes des Allemands, Raymond Berr, André Wahl*, Paris, Société d'encouragement pour l'industrie nationale, 1947, 19 p., 4- V- 15573 (1945,1).

René-Paul DUCHEMIN, *Raymond Berr, 1888-1944*, Paris, Imprimerie de Aljanvic, (s. d.), 22 p., 16- LN27- 72255.

Eugène ROUX, *Raymond Berr, 1888-1944. Notice nécrologique*, Montrouge, Imprimerie Draeger Frères, 1946, 18 p., 8- LN27- 70613.

Général Pierre HÉRING, René DAMIEN *et al.*, *Marcel Champin, 1875-1945*, s.l., D. L. Imprimerie, 1947, 40 p., 8- LN27- 70838.

Henri CAHEN, *Gabriel Cordier, 1865-1934*, Paris, Imprimerie Brodard & Taupin, 1934, 30 p., 8- LN27- 72576.



*Henry Darcy, 1840-1926. Allocution prononcée par M. de Peyerimhoff le 17 décembre 1926, Paris, Imprimerie Gauthier-Villars, 1927, 12 p., 4- LN27- 62320.*

*Raoul Dautry, 1880-1951, directeur général des chemins de fer de l'État, 1928-1937. Allocutions prononcées par Louis Armand, Jules Antonini et Frédéric Surleau le 12 mars 1954, Paris, Imprimerie Chaix, 1954, 30 p., 8- LN27- 72168.*

*Institut de France. Académie des sciences morales et politiques. Notice sur la vie et les travaux de Raoul Dautry, 1880-1951, par M. Henri de Peyerimhoff, séance du 9 mars 1953, Paris, Imprimerie Firmin-Didot, 1953, 22 p., 4- Z- 1617 (1953,7).*

*Éloge d'Auguste Detœuf, exposé introductif par A. Caquot, Paris, Cégos, 1947, MFICHE 8-R- 50919 (5).*

*Alexandre Dreux. 1853-1939, Paris, Imprimerie A. Lahure, 1940, 119 p., 8- LN27- 82211.*

*Édouard Dreux, chevalier de la Légion d'honneur, ingénieur des arts et manufactures, administrateur-directeur général de la Société des aciéries de Longwy, etc. 1876-1923 Nancy, Imprimerie Berger-Levrault, 1925, 60 p., 8- LN27- 61866.*

*Émile Heurteau, 1848-1927, Allocutions, prononcées par MM. Ch. Vergé, Th. Laurent, de Wendel et G. Teissier, rapport de M. Emanuel Rousseau, notices, par M. M. C. Colson, Louis Aguillon et Marcel Peschaud, Paris, Imprimerie Lahure, 1928, 84 p., 4- LN27- 63586.*

*Camille de Lacroix (1841-1924). Paroles prononcées, le 3 décembre 1924, par M. le pasteur Émile Schloesing, Mulhouse, s.i., 1925, 15 p., 8- LN27- 66601.*

*Théodore Laurent 1863-1953, l'industriel, l'homme, introduction par Lucien Lefol, avant-propos par Antoine Pinay, Paris, Imprimerie G. Malochet, 1955, 175 p., 4- LN27- 85849.*

*Léon-Lévy. 3 avril 1851-14 mai 1925. Discours prononcés aux obsèques de M. Léon-Lévy, le 17 mai 1925, Paris, Imprimerie Chaix, 1925, 30 p., 4- LN27- 61678.*

*Alfred POSE, Institut de France. Académie des sciences morales et politiques. Notice sur la vie et les travaux de Louis Marlio, 1878-1952, Paris, Imprimerie Firmin-Didot, 1955, 22 p., MFILM 4- Z- 1617 (1955,1).*

*Henry de Nanteuil de La Norville. 1876-1941, Paris-Rennes, Imprimerie Oberthur, 1942, 52 p., 4- LN27- 82190.*

*Robert JORDAN, Henry de Nanteuil de la Norville, 1876-1941, Paris, Revue de Métallurgie, (s. d., 1941 ?), 4 p., 4- LN27- 70264.*

*Jules AUBRUN, Jean Raty, maître de forges, 1894-1958. Hommage de la sidérurgie française, Paris, Imprimerie Daragnès, 1961, 21 p., 4- LN27- 73642.*

### **3) Annuaire des anciens élèves de grandes écoles**

Les annuaires des anciens élèves des (grandes) écoles permettent non seulement de déterminer la formation d'un individu, mais aussi d'avoir des informations sur ses éventuelles

formations complémentaires et sur sa trajectoire professionnelle, les autres diplômes obtenus et la situation professionnelle présente étant généralement indiqués (avec parfois, comme pour l'École centrale, des précisions sur les situations précédentes). La carrière peut donc être plus ou moins reconstituée par la consultation d'éditions successives. Des répertoires par branche d'activités voire par entreprise permettent souvent de préciser le nombre d'anciens élèves employés à un moment donné dans une entreprise. Les annuaires recensent généralement tous les anciens élèves sortis diplômés (et eux seulement), mais les informations biographiques ne sont données, ou du moins actualisées, que pour ceux à jour de leur cotisation. Le taux d'adhésion semble cependant, au moins pour les grandes écoles comme Polytechnique, très élevé et les annuaires, ressources essentielles dans le fonctionnement du réseau d'anciens, sont donc plutôt bien tenus à jour.

### *École polytechnique*

Base de données en ligne de l'ensemble des anciens élèves de l'École polytechnique « La famille polytechnicienne », avec des « fiches matricules » comportant des indications biographiques (profession des parents, qualité de boursier, scolarité, rang de sortie, corps d'appartenance, situation professionnelle, etc.) pour ceux nés il y a plus de 120 ans sur le site de la bibliothèque de l'École (<http://bibli.polytechnique.fr>).

Société amicale de secours des anciens élèves (devenue) Société des amis de l'École polytechnique, *Annuaire des anciens élèves de l'École polytechnique*, devenu (1959) *École polytechnique. Annuaire des anciens élèves*, Paris, éd. 1893- (collection complète à la BNF et à la bibliothèque de l'École).

Listings anonymes extraits d'une base de données informatique avec classements et corps de sortie (promotions 1905-1945) transmis par la bibliothèque de l'École.

### *École centrale de Paris*

*Annuaire de l'Association amicale des anciens élèves de l'École centrale des arts et manufactures*, éd. 1863 et suiv. (collection quasi complète à la BNF : 8-V-2353).

### *Autres annuaires d'anciens élèves d'écoles (collections à la BNF)*

Association amicale des élèves de l'École des mines de Paris, *Annuaire*, Paris, éd. 1864-1964.

*Annuaire de la Société amicale de secours des anciens élèves de l'École des mineurs de Saint-Étienne*, Saint-Étienne, 1<sup>ère</sup> éd. ? (1877 à la BNF), devenu (1960) *Annuaire – Société amicale des anciens élèves de l'École nationale supérieure des mines de Saint-Étienne*.

En 1966 fusion pour devenir *Mines : Paris, Saint-Étienne, Nancy : annuaire*.

*Annuaire de l'Association des anciens élèves de l'École centrale lyonnaise*, Lyon, éd. 1948-.

*Annuaire. Société des anciens élèves des écoles nationales d'arts et métiers*, Paris, éd. 1848-1937, devenu ensuite *Annuaire de la Société des anciens élèves des écoles nationales d'ingénieurs arts et métiers*.

*Annuaire de la Société amicale des ingénieurs de l'École supérieure d'électricité*, éd. 1897-.

*Annuaire. Association amicale des anciens élèves de l'École supérieure de chimie industrielle de Lyon et de l'École française de tannerie*, Lyon, 1<sup>ère</sup> éd. ? (1950 à la BNF).

*Annuaire. Association amicale des anciens élèves de l'École supérieure de physique et de chimie industrielles de la ville de Paris*, Paris, éd. 1950-.

*Annuaire. Association amicale des anciens élèves de l'École supérieure de chimie de Mulhouse*, Mulhouse, éd. 1932- (avec nécrologies annuelles).

*Annuaire de l'Association des anciens élèves de l'École des hautes études commerciales*, Paris, éd. 1883-.

*Société des anciens élèves et élèves de l'École libre des sciences politiques, Annuaire*, éd. 1928-1931 et 1938 (BNF), devenu *Annuaire des anciens élèves des Sciences politiques*, 1<sup>ère</sup> édition, 1949-.

*Annuaire des anciens élèves de l'École nationale d'administration*, Paris, éd. 1950-.

Association des anciens élèves, élèves et amis de l'École normale supérieure, *Réunion générale annuelle*, Paris, éd. 1850-, scindé en *Annuaire et Recueil* (2003).

#### **4) Annaires et documentation sur les grands corps de l'État**

Conseil général des mines, *Annales des Mines. Annuaire officiel*, Paris, éd. 1811-1964 (avec de 1881 à 1946 une rubrique « Personnel » qui recense les congés accordés) devenu (1965) *Annuaire de l'administration et du corps des Mines*.

Liste des élèves de l'École des Mines de Paris ayant suivi le cycle de formation pour devenir ingénieur au corps des Mines (promotions 1768 à 1934), notices biographiques d'ingénieurs du corps des mines (et d'ingénieurs civils des mines) décédés, consultables en ligne sur le site des *Annales des Mines*, <http://www.annales.org/archives>, avec des notices biographiques pour les dirigeants suivants du corpus

- ingénieurs du corps des Mines :

Alexis ARON

Jules AUBRUN

Paul BASEILHAC

Raymond BERR

Maurice BORGEAUD

Philippe COSTE

Ernest CUVELETTE

Léon DAUM

Émile HEURTEAU

Théodore LAURENT

Léon LÉVY

Henri MALCOR

Roger MARTIN

Henry de NANTEUIL de la NORVILLE

Georges-Jean PAINVIN

René PERRIN

Jacques TAFFANEL

André VICAIRE

Raoul de VITRY

- ingénieurs civils des mines de l'école de Paris  
 Pierre HÉLY d'OISSEL  
 Eugène MATHIEU  
 Léopold PRALON  
 François de WENDEL

- ingénieur civil des mines de l'école de Saint-Étienne  
 Eugène ROY

- autre ingénieur  
 Raoul DAUTRY.

*Annuaire de l'Association amicale des ingénieurs anciens élèves de l'École nationale des ponts et chaussées de France*, Paris, éd. 1946-, devenu (1963) *Annuaire des ingénieurs du corps et des ingénieurs civils des Ponts et Chaussées*.

*Annales des ponts et chaussées. Mémoires et documents relatifs à l'art des constructions et au service de l'ingénieur. Lois, arrêtés et autres actes concernant l'administration des ponts et chaussées*, Paris, éd. 1831-, devenu (1897) *Annales des Ponts et chaussées, 2<sup>e</sup> partie, Lois, décrets, arrêtés et autres actes concernant l'administration et le personnel des Ponts et Chaussées et documents administratifs concernant les pays étrangers* (avec de 1896 à 1905 la reproduction des arrêtés attribuant les congés).

Société amicale du Génie maritime, *Annuaire*, Paris, ? (1<sup>ère</sup> éd. 1953- à la BNF, 8-JO-12634) (avec nécrologies annuelles).

Annuaire du service des Poudres. Ingénieurs militaires des poudres, ingénieurs chimistes du service des poudres, ingénieurs des travaux de poudreries, adjoints administratifs du service des poudres, agents de poudrerie, Paris, éd. 1935-1940, 1960-1967 (BNF 8-V-51856).

*Annuaire. Inspection générale des Finances*, Paris, 1947-1948, 1952- (BNF 4-LC25-326).

Base de données des inspecteurs des promotions 1878 à 1945, Nathalie CARRÉ de MALBERG et divers documents complémentaires transmis.

## **5) Nécrologies dans des revues professionnelles ou d'anciens élèves**

*Bulletin de la Société des amis de l'École polytechnique*, 1912-1945.

*La Rouge et la jaune. Cahier de liaison de l'Association des anciens élèves de l'École polytechnique AX*, 1948, n° 1-.

*Bulletin de l'Association des anciens élèves de l'École centrale des arts et manufactures*, 1840-1951, devenu *Arts et Manufactures* puis *Centraliens, revue de l'Association des anciens élèves de l'École centrale*, 1951-.

*Bulletin trimestriel de la Société des anciens élèves des écoles impériales d'arts et métiers*, 1860-1883, devenu *Bulletin administratif - Société des anciens élèves des écoles nationales d'arts et métiers*, 1883-1931, devenu *A. et M. informations. Bulletin mensuel. Société des*

*anciens élèves des écoles nationales d'arts et métiers, 1932-1938, devenu Ingénieurs arts et métiers. Publication officielle de la Société des anciens élèves des écoles nationales d'arts et métiers. Informations administratives, 1938-1950, devenu Bulletin de l'Union des ingénieurs et de l'Association des anciens élèves du Conservatoire national des arts et métiers, 1952-1962, devenu Bulletin périodique. Association des élèves et anciens élèves du Centre rémois associé au Conservatoire national des arts et métiers, 1962-*

*HEC. Revue mensuelle officielle [puis Bulletin mensuel] de l'Association des anciens élèves de l'Ecole des hautes études commerciales, 1921-1951.*

*Bulletin de la Société des ingénieurs civils de France, 1936-1959.*

*Bulletin de la Société d'encouragement pour l'industrie nationale, 1801-1943.*

*Revue de l'Aluminium et de ses applications, 1924-.*

*Revue de métallurgie, 1904-.*

*Le Génie civil. Revue générale des industries françaises et étrangères, 1880-.*

## **B) ARCHIVES**

### **1) Dossiers de Légion d'honneur**

Les dossiers de Légion d'honneur consultables aux Archives nationales sont de deux ordres : dossiers de propositions de candidature, provenant généralement dans le cas de dirigeants d'entreprises du ministère du Commerce et de l'Industrie (série F12) et dossiers des titulaires versés par la Grande Chancellerie de la Légion d'honneur. Les uns et les autres contiennent souvent un récapitulatif des états de service de l'intéressé, avec l'ensemble des étapes de son parcours professionnel et des fonctions exercées. Les dossiers de titulaires peuvent comporter également une copie de l'acte de naissance. Les avis politiques non formels sont en revanche rares. Certains dossiers s'avèrent décevants dans leur contenu, qui peut être très léger. Les plus complets sont souvent ceux des dirigeants les mieux renseignés par ailleurs. En raison de la lourdeur de la procédure de commandes au CARAN, seuls ceux des dirigeants pour lesquels les informations étaient lacunaires ont été effectivement consultés.

Les dossiers instruits dans les préfectures, souvent plus riches, n'ont pas été consultés en raison de leur dispersion géographique, à l'exception d'un dossier disponible aux archives départementales du Rhône (Émile Guimet, 1M251).

Noms	Dossiers de titulaires de la Grande Chancellerie de la Légion d'honneur (base Léonore)	Dossiers de propositions du ministère du Commerce et de l'Industrie (série F12) <sup>3</sup>
AGACHE-KUHLMANN, Donat	L0009060	8493
AGACHE, Édouard	L0009061	5080
ARON, Alexis		8497
AZARIA, Pierre	L0084031	8500
BADIN, Adrien		8501
BARROIS, Théodore	L0124050	
BARUT, Jules	L0129029	
BERR, Raymond		8514
BOUCHER, Anthelme	L0305026	
BOULANGER, Pierre	L0316018	
BOYER, Eugène-Henri		8533
BOYOD, Émile	L0348054	
CAVALLIER, Camille	L0454067	
CHAMPIN, Marcel		8548
CORDIER, Gabriel		8558
CUVELETTE, Ernest		8562
DAMIEN, René		8563
DARCY, Henry	L0659026	
DAUTRY, Raoul	L0670018	
DELLOYE, Lucien		8569
DEMENGE, Émile		8570
DESPORTES, Jean-Jacques		8573
DETÈUF, Auguste		8573
DREUX, Alexandre		8577
DREUX, Édouard	L0803005	
DUCHEMIN, René-Paul		8580
FAGES de LATOUR, Eugène de	L0924034	
FROSSARD, Joseph		8598
GALL, Henry		8600
GENTIL, Eugène		8503
GRANDGEORGE, René		8610
GRANDPIERRE, André		8611
GRILLET, Nicolas		8612
GRIOLET, Gaston	L1203038	
GUILLAIN, Florent	L1233001	
GUIMET, Émile	L1244025	5164
HECKER, Robert		8619
HERR, Frédéric Georges	L1294065	
HEURTEAU, Émile	L1298086	5168
HUA, Georges		8624
JARRY, Raymond		8628
LACROIX, Camille de	L1428003	
LAURENT, Charles	L1500047	5185/8644
LEVEL, Jacques		8654
LÉVY, Léon	L1629053	8655
MAUCLÈRE, Eugène	L1795078	
MAYOUSSIER, Félix	L1810003	5208
MOLINOS, Léon	L1899049	5214
MONTLAUR, Amaury Villardi (y) de	L2716049	

<sup>3</sup> Il s'en trouve probablement d'autres à avoir des dossiers dans cette série, mais en l'absence d'indication du prénom dans l'inventaire, la référence n'a pas été indiquée lorsqu'il existe un doute sur l'identité, en l'absence de vérification.

NAUD, Joseph		8686
NERVO, Léon de		8687
PAUL, Marcel		8693
PEUGEOT, Pierre	L2132014	5235/8697
PEUGEOT, Robert		8697
PRALON, Léopold		8703
RAEMY, Henri de	L2253034	
ROEDERER, Pierre	L2353056	
ROY, Eugène		8722
SAINTIGNON, Fernand de	L2443054	
SAUREL, Maurice		8726
SCHNEIDER, Eugène	L2477043	
SCHNEIDER, Jean	L2477046	
SCHNEIDER, Paul-Henri	L2484028	
SCHWEISGUTH, Pierre	L2478005	
SÉVÈNE, Henri	L2511003	
VÉSIER, Georges	L2694038	8750
VICAIRE, André	L2697037	
VILLAIN, François	L2709001	
VOGÜÉ, Melchior de	L2736002	

## 2) Archives des grandes écoles

*Dossiers d'élèves de l'École polytechnique (bibliothèque de l'École, cote VI 2a2)*

Ces dossiers, disponibles pour certains anciens élèves, contiennent des documents d'archives de la scolarité souvent sans grand intérêt pour notre recherche (correspondance au sujet d'un stage ou d'un congé de maladie par exemple). Ils peuvent parfois contenir des éléments biographiques ultérieurs (portraits ou nécrologies parus notamment dans le bulletin des anciens élèves *La Jaune et la rouge*) ou des publications de l'intéressé. Ils ne sont consultables que pour les élèves nés il y a plus de 120 ans.

DAUTRY, Raoul (X 1900)  
 DETŒUF, Auguste (X 1902)  
 FRANÇOIS, Alfred (X 1902)  
 GRANDEL, Paulin (X 1888)  
 MARCASSIN, René (X 1885)  
 MAROGER, Jean (X 1900)  
 PAINVIN, Georges-Jean (X 1905).

*Répertoires des boursiers de l'École polytechnique (Bibliothèque de l'École)*

cote VII (Comptabilité) section 1 (comptabilité en deniers) § 1 (traitement des études)

carton 1 : généralités

carton 2 1850 à 1887 : répertoire annuel de demandes de bourses à partir de 1887 seulement ; avant listes annuelles des boursiers, mais série incomplète ; quelques correspondances sur bourses également

carton 3 1888 à 1896 : répertoires annuels des demandes complets par promotions

carton 4 1897 à 1908 : répertoires des demandes promotions de 1897 à 1903 ; ensuite liste de boursiers et demi-boursiers pour la plupart des promotions jusqu'en 1907 (sauf 1905) (cartons ultérieurs non consultables).

*Dossiers d'élèves transmis par le centre de documentation de l'École centrale*

(contiennent seulement des informations sur le déroulement de la scolarité)

AZARIA, Pierre (promotion 1887)  
 BOYOUND, Émile (promotion 1892)

EPRON, Pierre (promotion 1922)  
 LALANNE, Pierre (promotion 1924)  
 MOULONGUET, Jacques (promotion 1912)  
 VÉSIER, Georges (promotion 1882).

### **3) Dossiers de carrière des membres de corps de l'État**

Les dossiers de carrières des ingénieurs du corps des Mines et des Ponts et Chaussées, versés aux Archives nationales, comportent des éléments très intéressants non seulement sur la carrière administrative des intéressés, avec les appréciations annuelles dont ils font l'objet de la part de leur hiérarchie, mais aussi sur l'examen de leurs demandes de congé et sur le suivi dont ils font plus ou moins l'objet dans le privé jusqu'à leur démission ou retraite du corps. Pour ceux qui ont été boursiers à Polytechnique, ils contiennent, outre un acte de naissance, des informations sur les revenus et le patrimoine des parents. Enfin, pour ces générations, les ingénieurs doivent fournir des informations sur la famille de leur future épouse pour que leur mariage soit approuvé par l'administration de tutelle.

Seuls les dossiers consultables sans dérogation (ingénieurs nés il y a plus de 120 ans en 2005) ont été examinés. Les dossiers les plus récents s'avèrent de toute façon moins intéressants, le contrôle de l'administration devenant moins étroit après la modification du régime des congés en 1908.

Ces dossiers sont conservés, pour les plus anciens, dans le fonds F14 du ministère des Travaux publics aux Archives nationales (AN) à Paris et, pour les plus récents, au Centre des archives contemporaines (CAC) à Fontainebleau.

#### *Corps des Mines*

ARON, Alexis, CAC, 19771390, art. 003  
 CUVELETTE, Ernest, AN, F14 11411  
 HEURTEAU, Charles Émile, AN, F14 11629  
 LAURENT, Théodore, CAC, 19771390 art. 103  
 LAVASTE, Félix, CAC, 19771390, art. 104  
 LÉVY, Léon, F14 11631  
 NANTEUIL de la NORVILLE, Henry de, CAC, 19771390, art. 131  
 TAFFANEL, Jacques, CAC, 19771390, art. 168  
 VILLAIN, Jacques, AN, F14 11635.

#### *Corps des Ponts et Chaussées*

DETŒUF, Auguste, CAC, 19800017, art. 170  
 CORDIER, Gabriel, AN, F14 11537  
 FAGES de LATOUR, Eugène de, AN, F14 11549  
 GUILLAIN, Florent, AN, F14 11482  
 HECKER, Robert, AN, F14 20675  
 MARLIO, Louis, AN, F14 cote ?  
 MAROGER, Jean, AN, CAC, 19800017, art. 203.

#### *Dossiers d'ingénieurs militaires des Poudres, Centre des archives de l'armement (CAA), Châtellerault (Vienne)*

BÔ, Marcel, CCA 210 00 03 14, carton n° 466  
 PAYAN, Régis, CAA, 210 00 03 16 4, carton n° 511  
 BERR, Raymond, CCA, 210 00 03 10 1 carton n° 342 (non membre du corps)  
 FROSSARD, Louis, CAA (210 00 03 10 6 dossier n° 380 (non membre du corps) ;



#### **4) Dossiers d'épuration à la Libération**

Commission nationale interprofessionnelle d'épuration, Archives nationales, Paris

F12 9574, Francolor (Kuhlmann)

F12 9576, Rhône-Poulenc

F12 9594, Ugine

Cour de justice de la Seine, Archives nationales, Paris

Z6 NL, n° 3453 : Ugine.

#### **5) Sources orales**

*Entretiens réalisés en 1989 dans le cadre de la préparation du mémoire de DEA :*

Maurice BORGEAUD (1909-2006), X-Mines, ancien PDG d'Usinor, 25 mai 1989, Paris.

Jacques DONTOT (1915-2001), X-Mines, ancien directeur général de Thomson, 15 juin 1989, Neuilly-sur-Seine.

Pierre JOUVEN (1908-2002), X-Mines, ancien PDG de Pechiney, 21 juin 1989, Paris.

Claude JACQUELIN (1919-), X-Mines, ancien directeur général adjoint de Kuhlman, 19 juin 1989, Paris.

Jacques GALL (1927-†), X-Mines, ancien directeur de Pechiney, entretien téléphonique, 7 octobre 1997.



## V<sup>e</sup> partie : Bibliographie

<b>1. Orientation et méthode</b>	672
<b>2. Les entreprises et le droit</b>	673
<b>3. Propriété, management, contrôle et performances des entreprises</b>	674
<b>4. Histoire et sociologie des élites et du patronat français</b>	676
<b>5. Histoire économique et sociale de la France</b>	680
<b>6. Histoire administrative et politique de la France</b>	682
<b>7. Histoire des régions, branches, entreprises et dirigeants du corpus</b>	
<i>Histoires de branches</i>	684
<i>Histoires régionales ou locales</i>	684
<i>Monographies d'entreprises du corpus</i>	685
<i>Biographies de dirigeants du corpus</i>	690
<b>8. Autres histoires de branches, d'entreprises et de patrons utilisées</b>	
<i>Histoires de branche et/ou de territoire</i>	691
<i>Monographies d'entreprise</i>	693
<i>Histoires de dirigeants</i>	698
<b>9. Les institutions d'enseignement supérieur et leurs débouchés</b>	699
<b>10. Les grands corps de l'État et leurs débouchés</b>	707
<b>11. Comparaisons internationales</b>	709
<b>12. Dictionnaires biographiques, instruments de travail et études de sources</b>	
<i>Dictionnaires biographiques</i>	712
<i>Listes mondaines</i>	714
<i>Généalogies familiales</i>	714
<i>Atlas industriels et statistiques économiques</i>	714
<i>Guides d'archives</i>	714
<i>Études de sources</i>	715

## 1. ORIENTATION ET METHODE

Jean-Claude ASSELAIN, « Histoire des entreprises et approches globales. Quelles convergences ? », *Revue économique*, vol. 58, 2007, p. 153-172.

Dominique BARJOT (dir.), « Où va l'histoire économique ? », *Historiens et géographes*, 1<sup>ère</sup> partie, n° 378, mai 2002, p. 113-248 et 2<sup>e</sup> partie, n° 380, octobre 2002, p. 137-278.

Alain BELTRAN, Jean-Pierre DAVIET, Michèle RUFFAT, « L'histoire d'entreprise en France. Essai bibliographique », *Les Cahiers de l'IHTP*, n° 30, juin 1995 ; rectificatifs et compléments, *Bulletin de l'IHTP*, n° 63, mars 1996, p. 10-12.

Luc BOLTANSKI, « Sociologie critique et sociologie de la critique », *Politix*, n° 10-11, 1990, p. 124-134.

Pierre BOURDIEU, « L'illusion biographique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 62-63, 1986, p. 69-72, repris dans *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris, Le Seuil, 1994, p. 81-89.

Pierre BOURDIEU, Jean-Claude CHAMBOREDON, Jean-Claude PASSERON, *Le Métier de sociologue. Préalables épistémologiques*, La Haye-Paris, Mouton-Éditions de l'EHESS, 1968 (5<sup>e</sup> éd., 2006).

Christophe CHARLE (dir.), *Histoire sociale, histoire globale ? Actes du colloque des 27-28 janvier 1989*, Paris, Éditions de la MSH, 1993.

Christophe CHARLE, « Prosopography (collective biography) », in *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, Oxford, Elsevier Science, vol. 18, 2001, p. 12236-12241.

Christophe CHARLE, Jean NAGLE, Marc PERRICHET, Michel RICHARD, Denis WORONOFF, *Prosopographie des élites françaises (XVI<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles)*, *Guide de recherche*, Paris, Institut d'histoire moderne et contemporaine, 1980.

Jean-Pierre DAVIET, « Existe-t-il une "business history" française ? », *Annali di storia dell'Impresa*, 1987, p. 428-484.

François DOSSE, *Le Pari biographique. Écrire une vie*, Paris, La Découverte, 2005.

Patrick FRIDENSON, « Business history and history », in Geoffrey JONES et Jonathan ZEITLIN (dir.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford, Oxford University Press, 2008, p. 9-36.

Patrick FRIDENSON, « L'univers incertain des entreprises », in Pierre ENCREVÉ et Rose-Marie LAGRAVE (dir.), *Travailler avec Bourdieu*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, Flammarion, 2004, p. 163-173.

Nathalie HEINICH, « Retour sur la notion d'élite », *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 117, 2004, p. 313-326.

Nathalie HEINICH, *Pourquoi Bourdieu*, Paris, Gallimard, 2007.

Antoine PROST, *Douze leçons sur l'histoire*, Paris, Le Seuil, 1996.

Michael WERNER et Bénédicte ZIMMERMANN, « Penser l'histoire croisée : entre empirie et réflexivité », in *idem* (dir.), *De la comparaison à l'histoire croisée*, Paris, Le Seuil, 2004, p. 15-49.

## 2. LES ENTREPRISES ET LE DROIT

Paul BARBRY, *Le régime actuel de l'administration des sociétés anonymes*, thèse de doctorat en droit, faculté de droit de Lille, Lille, Imprimerie Duriez-Bataille, 1943.

Roger BEAU, *Étude comparative des organes de direction de la SA en droit français et en droit allemand*, thèse de doctorat, faculté de droit de Paris, Paris, Domat-Montchrestien, 1944.

Dominique BUREAU, « La loi relative aux nouvelles régulations économiques : aspects de droit des sociétés », *Bulletin Joly*, n° 22, juin 2001, § 149, p. 553.

Louis CZULOWSKI, *La Notion de direction dans les sociétés anonymes et la législation de 1940*, thèse de doctorat, faculté de droit de Toulouse, Toulouse, Imprimerie du Sud, 1943.

Georges DROIN, *Les Pouvoirs du conseil d'administration de la société anonyme*, thèse de droit, faculté de Paris, Paris, E. Larose, 1912,

Carlos DURRENBERGER et Charles LAPP (textes et annotations), *Présidents-directeurs généraux et administrateurs de sociétés anonymes. Leur statut juridique (lois du 16 novembre 1940 et 4 mars 1943)*, textes et annotations par, Strasbourg, Ed. P.H. Heitz, 1953.

Paul GONTIER, *Le Directeur et l'administrateur-délégué de la société anonyme*, Paris, Giard & Brière, 2<sup>e</sup> éd., 1915.

Naomi R. LAMOREAUX, Jean-Laurent ROSENTHAL, « Legal Regime and Contractual Flexibility: A Comparison of Business's Organizational Choices in France and the United States during the Era of Industrialization », *American Law and Economics Review*, vol. 7, n° 1, 2005, p. 28-61.

Timothy W. GUINNANE, Ron HARRIS, Naomi R. LAMOREAUX, Jean-Laurent ROSENTHAL, « Pouvoir et propriété dans l'entreprise. Pour une histoire internationale des sociétés à responsabilité limitée », *Annales. Histoire, sciences sociales*, vol. 63, n° 1, 2008, p. 73-110.

Charles HOUPIN, Henry BOSVIEUX, *Traité général théorique et pratique des sociétés civiles et commerciales et des associations*, Paris, Sirey, 1935, t. 1.

Jean LEFEBVRE, *Le président-directeur général. Loi du 16 novembre 1940*, thèse de doctorat, faculté de droit de Paris, Paris, Domat-Montchrétien, 1941.

Anne LEFEBVRE-TEILLARD, *La Société anonyme au XIX<sup>e</sup> siècle : du Code de commerce à la loi de 1867, histoire d'un instrument juridique du développement capitaliste*, Paris, PUF, 1985.

Pierre MAUREIL-DESCHAMPS, *De la situation respective du conseil d'administration et du directeur dans la société anonyme*, thèse de doctorat, faculté de droit de Paris, Paris, Imprimerie des Facultés A. Michalon, 1909.

Adrien PAVIOT, *La Réforme des sociétés anonymes. La loi du 16 novembre 1940 et ses antécédents*, thèse de doctorat, faculté droit de Lyon, Lyon, Bosc frères M. & L. Riou, imprimeurs-éditeurs, 1941.

Gabriel de PERREGAUX, *La Direction de la société anonyme, construction juridique et responsabilité du directeur*, Paris, R. Pichon & R. Durand-Auzias, 1925.

Jean-Philippe ROBÉ, *L'Entreprise et le droit*, Paris, PUF, 2000.

Jean VERNIN, *Les Tantièmes des administrateurs et directeurs*, Paris, Les Presses modernes, 1926.

Guy VERNON, *Le Président-directeur général dans les sociétés anonymes*, thèse de doctorat, faculté de droit de Paris, LGDJ, 1952.

Alain VIANDIER (avec Francine MANSUY), *Jurisclasseur soc.*, fasc. 133-10, « Administration, direction, Président directeur général », Paris, Éditions du Jurisclasseur, 2001.

### 3. PROPRIÉTÉ, MANAGEMENT, CONTRÔLE ET PERFORMANCES DES ENTREPRISES

Theo C. BARKER, Maurice LEVY-LEBOYER, « An Inquiry into the Buddenbrooks Effect in Europe », in Leslie HANNAH (dir.), *From Family Firm to Professional Management : Structure and Performance of Business Enterprise*, Budapest, Akadémiai Kiado, 1982, p. 10-25.

Michel BAUER, Élie COHEN, *Qui gouverne les groupes industriels ? Essai sur l'exercice du pouvoir du et dans le groupe industriel*, Paris, Le Seuil, 1981.

Adolf BERLE, Gardiner C. MEANS, *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Macmillan, 1932.

James BURNHAM, *L'Ère des organisateurs*, Paris, Calmann-Lévy, 1947 (éd. originale 1941).

Mark CASSON, *Enterprise and Leadership. Studies on Firms, Markets and Networks*, Cheltenham, Edward Elgar, 2000.

Emmanuel CHADEAU, « The Large Family Firm in Twentieth-Century France », *Business History*, volume 35, n° 4, octobre 1993, p. 184-205 – repris en traduction française sous le titre « La grande entreprise familiale en France au XX<sup>e</sup> siècle » dans Jean-Paul BARRIÈRE, Marc de FERRIÈRE LE VAYER (dir.), *Aéronautique, marchés, entreprises. Mélanges en mémoire d'Emmanuel Chadeau*, Douai, Pagine, 2004, p. 171-188.

Alfred D. CHANDLER Jr., *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, Éditions d'organisation, 1989, 2<sup>e</sup> éd. avec une nouvelle préface de l'auteur (éd. originale 1962).

Alfred D. CHANDLER Jr., *La Main visible des managers*, Paris, Économica, 1988 (éd. originale 1977).

Alfred D. CHANDLER Jr., *Organisation et performance des entreprises*, Paris, Éditions d'organisation, 1992-1993, 3 tomes (éd. originale 1990).

Andrea COLLI, *The History of Family Business 1850-2000*, Cambridge, Cambridge University Press, 2003.

Andrea COLLI, Mary ROSE, « Family Business », in Geoffrey JONES, Jonathan ZEITLIN (dir.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford, Oxford University Press, 2008, p. 194-218.

Jean-Claude DAUMAS (dir.), *Le Capitalisme familial : logiques et trajectoires*, Besançon, Presses universitaires franc-comtoises, 2003.

Neil FLIGSTEIN, *The Transformation of Corporate Control*, Cambridge, Cambridge University Press, 1990.

Robert F. FREELAND, *The Struggle for Control of the Modern Corporation. Organizational Change at General Motors, 1924-1970*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.

John K. GALBRAITH, *Le Nouvel État industriel*, Paris, Gallimard, 3<sup>e</sup> éd., 1989 (éd. orig. 1967).

Éric GODELIER (dir.), *Entreprises et histoire*, n° spécial « Élités managériales et mondialisation », n° 41, décembre 2005 (avec des contributions notamment sur le Brésil, le Japon et les pays du Sud-Est asiatique).

Klaus GUGLER (dir.), *Corporate Governance and Economic Performance*, Oxford, Oxford University Press, 2001.

Leslie HANNAH, « Survival and Size Mobility Among the World's Largest Industrial Corporation, 1912-1995 », *American Economic Review*, vol. 88-2, 1998, p. 62-65.

Leslie HANNAH, « The 'Divorce' of ownership from control from 1900 onwards: Re-calibrating imagined global trends », *Business History*, vol. 49, juillet 2007, n° 4, p. 404-438.

Heinrich HARTMANN, *Moderne Zeiten. Unternehmensorganisation in Frankreich und in Deutschland, um 1890 bis 1914*, thèse de doctorat d'histoire en cotutelle (dir. Jürgen Kocka et Patrick Fridenson), Université libre de Berlin et EHESS, 2006, 2 vol.

Alexis JACQUEMIN, Élisabeth de GHELLINCK, « Familial control, size and performance in the largest French firms », *European Economic review*, 1980, vol. 13 (1), 1980, p. 81-91.

Geoffrey JONES, Mary B. ROSE (dir.), *Family Capitalism*, Londres, F. Cass, 1993.

Pamela W. LAIRD, *Pull. Networking and Success since Benjamin Franklin*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 2006.

Naomi R. LAMOREAUX, « Reframing the Past: Thoughts about Business Leadership and Decision Making under Uncertainty », *Enterprise & Society: The International Journal of Business History*, vol. 2, n° 4, décembre 2001, p. 632-659.

David S. LANDES, *Dynasties. Fortunes and misfortunes of the world's great family businesses*, New York, Penguin books, 2006.

David S. LANDES, « French Entrepreneurship and Industrial Growth in the Nineteenth Century », *Journal of Economic History*, vol. IX, mai 1949, p. 45-61.

Maurice LÉVY-LEBOYER, « The large family firm in the French manufacturing industry », in Akio OKOCHI, Shigeaki YASUOKA (dir.), *Family Business in the Era of Industrial Growth. Its Ownership and Management*, Tokyo, University of Tokyo Press, 1984, p. 209-233.

Jacques MARSEILLE (dir.), *Les Performances des entreprises françaises au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Le Monde Éditions, 1995.

François MORIN, Claude DUPUY, *Le Cœur financier européen*, Paris, Économica, 1993.

Randall K. MORK (dir.), *A history of corporate governance around the world : family business groups to professional managers*, Chicago, Chicago University Press, 2005.

Torsten M. PIEPER, *Mechanisms to Assure Long-Term Family Business Survival. A Study of the Dynamics of Cohesion in Multigenerational Family Business Families*, Francfort/Main, Peter Lang, 2007.

Blanche SEGRESTIN, Armand HATCHUEL, « The shortcomings of the corporate standard: towards new enterprise frameworks ? », *International Review of Applied Economics*, vol. 22, n° 4, juillet 2008, p. 429-455.

Richard WHITTINGTON et Michael MAYER, *The European Corporation : Strategy, Structure and Social Science*, Oxford, Oxford University Press, 2000.

Richard WHITTINGTON, Michael MAYER et Francesco CURTO, « Chandlerism in post-war Europe : Strategic and structural change in France, Germany and the UK », *Industrial and corporate change*, vol. 8 (3), 1999, p.519-550.

Paul WINDOLF, *Corporate Networks in Europe and the United States*, Oxford, Oxford University Press, 2002.

#### **4. HISTOIRE ET SOCIOLOGIE DES ELITES ET DU PATRONAT FRANÇAIS**

Dominique BARJOT, Éric ANCEAU, Isabelle LESCENT-GILES, Bruno MARNOT (dir.), *Les Entrepreneurs du Second Empire*, Paris, Presses de l'université Paris-Sorbonne, 2003.



Michel BAUER (avec Bénédicte BERTIN-MOUROT), *Les 200. Comment devient-on un grand patron ?*, Paris, Le Seuil, 1987.

Michel BAUER, Bénédicte BERTIN-MOUROT, *Radiographie des grands patrons français. Les conditions d'accès au pouvoir*, Paris, L'Harmattan, 1997.

Louis BERGERON, *Les Capitalistes en France : 1780–1914*, Paris, Gallimard-Julliard, 1978.

Louis BERGERON, « Permanence et renouvellement du patronat », in Yves LEQUIN (dir.), *Histoire des Français 19<sup>e</sup>-20<sup>e</sup> siècles*, tome 2, Paris, A. Colin, 1983, p. 153-292.

Pierre BIRNBAUM, *Les Sommets de l'État. Essais sur l'élite du pouvoir en France*, Paris, Le Seuil, 1977.

Pierre BIRNBAUM (avec Charles BARUCQ, Michel BELLAICHE, Alain MARIÉ), *La Classe dirigeante française. Dissociation, interpénétration, intégration*, Paris, PUF, 1978.

Luc BOLTANSKI, *Les Cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Minuit, 1982.

Pierre BOURDIEU, *La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Minuit, 1989.

Pierre BOURDIEU, Monique de SAINT MARTIN, « Le Patronat », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 20-21, 1978, p. 3-82.

François CARON (dir.), *Entreprises et entrepreneurs XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, Presses de l'université Paris-Sorbonne, 1983.

Emmanuel CHADEAU, *L'Économie du risque : les entrepreneurs 1850-1980*, Paris : O. Orban, 1988.

Christophe CHARLE, *Les Élités de la République 1880-1900*, Paris, Fayard, 1987 (rééd. 2006, revue avec une postface).

Guy CHAUSSINAND-NOGARET (dir.), *Histoire des élites en France du XVI<sup>e</sup> au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Tallandier, 1996.

Dominique DANIC-CAREIL, *Les Dirigeants des cent premières entreprises françaises*, mémoire de diplôme d'études supérieures (DES), université Paris II, 1975.

Olivier DARD, Gilles RICHARD (dir.), *Les Permanents patronaux : éléments de l'organisation du patronat en France dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle*, Metz, Centre de recherche Histoire et civilisation de l'université Paul Verlaine, 2005.

Adeline DAUMARD, *Les Bourgeois et la bourgeoisie en France*, Paris, Aubier, 1987.

Nicole DELEFORTRIE-SOUBEYROUX, *Les Dirigeants de l'industrie française*, Paris, A. Colin, 1961.

François-Xavier DUDOUE, Éric GRÉMONT, « Les grands patrons et l'État en France 1981-2007 », *Sociétés contemporaines*, n° 68, 2007, p. 105-129.

Jean-François ECK, « Le patron », in Jean-François SIRINELLI, Jean-Pierre RIOUX (dir.), *La France d'un siècle à l'autre, 1914-2000*, Paris, Hachette, 1999, p. 488-495.

Henry W. EHRMANN, *La Politique du patronat français (1936-1955)*, Paris, A. Colin, 1959.

Jean FOMBONNE, *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises (France, 1830-1990)*, Paris, Vuibert, 2001.

Jean GARRIGUES, *Le Patronat et la politique. De Schneider à Seillière*, Paris, Perrin, 2002.

Catherine HODEIR, *Stratégies d'Empire : Le Grand Patronat colonial face à la décolonisation*, Paris, Belin, 2003.

Jolyon HOWORTH, Philip G. CERNY (dir.), *Elites in France : origins, reproduction and power*, Londres, F. Pinter, 1981.

François JACQUIN, *Les Cadres de l'industrie et du commerce en France*, Paris, A. Colin, 1955.

Jean-Noël JEANNENEY, *L'Argent caché. Milieux d'affaires et pouvoir politique dans la France du XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Fayard, 1981 (2<sup>e</sup> éd., Points Seuil, 1984).

Hervé JOLY, « Prosopographie des dirigeants des comités d'organisation industriels », in Olivier DARD, Jean-Claude DAUMAS, François MARCOT (dir.), *L'Occupation, l'État français et les entreprises*, Paris, Association pour le développement de l'histoire économique, 2000, p. 245-260.

Hervé JOLY, « Les études sur le recrutement du patronat : une tentative de bilan critique », *Sociétés contemporaines*, n° 68, 2007, p. 133-154.

Jean-François KESLER, *Le Pire des systèmes... à l'exception de tous les autres : de l'énarchie, de la noblesse d'État et de la reproduction sociale*, Paris, Albin Michel, 2007.

Ingo KOLBOOM, *La Revanche des patrons. Le patronat français face au Front populaire*, Paris, Flammarion, 1986.

Wolfgang KOWALSKY, *Die Inszenierung eines positiven Unternehmerbildes in Frankreich, 1965 – 1982*, Rheinfelden, Schäuble, 1991.

Annie LACROIX-RIZ, *Industriels et banquiers sous l'Occupation*, Paris, Colin, 1999.

Jean LAMBERT-DANSETTE, *Histoire de l'entreprise et des chefs d'entreprise en France*, Paris, L'Harmattan :

- tome 1 : *Entreprendre*, 2000.

- tome 2 : *Naissance du patronat*, 2003.

- tome 3 : *Des jalons d'existence*, 2003.

- tome 4 : *Le temps des pionniers (1830-1880), Condottiere et bourgeois*, 2007.

Marie-Laure de LÉOTARD, *Le Dressage des élites. De la maternelle aux grandes écoles, un parcours pour initiés*, Paris, Plon, 2001.

Maurice LÉVY-LEBOYER, « Le Patronat a-t-il été malthusien ? », *Le Mouvement social*, n° 88, juillet-septembre 1974, p. 3-49.

Maurice LÉVY-LEBOYER (dir.), *Le Patronat de la seconde industrialisation*, Paris, Éditions ouvrières, 1979.

Maurice LÉVY-LEBOYER, « Le patronat français, 1912-1973 », in *idem* (dir.), *Le Patronat de la seconde industrialisation*, Paris, Éditions ouvrières, 1979, p. 137-188.

Béatrix LE WITA, *Ni vue ni connue. Approche ethnographique de la culture bourgeoise*, Paris, Éditions de la MSH, 1988.

Bruno MARNOT, *Les Ingénieurs au Parlement sous la III<sup>e</sup> République*, Paris, CNRS Éditions, 2000.

Jacques MARSEILLE (dir.), *Créateurs et créations d'entreprises de la révolution industrielle à nos jours*, Paris, ADHE, 2000.

Dominique MONJARDET, « Carrière des dirigeants et contrôle de l'entreprise », *Sociologie du travail*, vol. 13, 1972, n° 2, p. 131-144.

Jean-Paul PALEWSKI, *Histoire des chefs d'entreprise*, Paris, Gallimard, 1928.

Jean-Paul PALEWSKI, *Le Rôle du chef d'entreprise dans la grande industrie (étude de psychologie économique)*, Paris, PUF, 1954.

Michel PINÇON, Monique PINÇON-CHARLOT, *Dans les beaux quartiers*, Paris, Le Seuil, 1989.

Michel PINÇON, Monique PINÇON-CHARLOT, *Quartiers bourgeois, quartiers d'affaires*, Paris, Payot, 1992.

Michel PINÇON, Monique PINÇON-CHARLOT, *Grandes fortunes. Dynasties familiales et formes de richesse en France*, Paris, Payot, 1996.

Michel PINÇON, Monique PINÇON-CHARLOT, *Nouveaux patrons, nouvelles dynasties*, Paris, Calmann-Lévy, 1999.

Michel PINÇON, Monique PINÇON-CHARLOT, *Sociologie de la bourgeoisie*, Paris, La Découverte, 2003 (1<sup>ère</sup> éd. 2000).

Renaud de ROCHEBRUNE, Jean-Claude HAZERA, *Les Patrons sous l'Occupation*, Paris, Odile Jacob, 1995 (2<sup>e</sup> éd. revue 1997).

Henry ROUSSO, « Les élites économiques dans les années 1940 », *Mélanges de l'École française de Rome*, vol. 95 (2), 1983, p. 29-49 (repris dans *Vichy : l'événement, la mémoire, l'histoire*, 2001, p. 553-593).

Monique de SAINT MARTIN, *L'Espace de la noblesse*, Paris, Métailié, 1993.

Dean SAVAGE, *Founders, Heirs and Managers. French Leadership in Transition*, Beverly Hills, Calif., Sage Publications, 1979.

David SWARTZ, « French Corporate leadership: a class-based Technocracy », *Research in Political Sociology*, vol. 2, 1986, p. 49-79.

Ezra N. SULEIMAN, *Les Élités en France. Grands corps et grandes écoles*, Paris, Le Seuil, 1979.

Patrick VERLEY, *Entreprises et entrepreneurs du XVIII<sup>e</sup> siècle au début du XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Hachette, 1994.

Michel VILLETTE, Catherine VUILLERMOT, *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, Paris, La Découverte, 2<sup>e</sup> éd., 2007.

Richard C. VINEN, *The Politics of French Business 1936-1945*, Cambridge, Cambridge University Press, 1991.

Anne-Catherine WAGNER, *Les Nouvelles Élités de la mondialisation. Une immigration dorée en France*, Paris, PUF, 1998.

Henri WEBER, *Le Parti des patrons. Le CNPF 1946-1986*, Paris, Le Seuil, 2<sup>e</sup> éd., 1991.

## 5. HISTOIRE ECONOMIQUE ET SOCIALE DE LA FRANCE

Michel ALBERT, *Capitalisme contre capitalisme*, Paris, Le Seuil, 1991.

Patrick ALLARD, Michel BEAUD, Bertrand BELLON, Anne-Marie LÉVY, Sylvie LIÉNART, *Dictionnaire des groupes industriels et financiers en France*, Paris, Le Seuil, 1978.

Dominique BARJOT, Michèle MERGER (dir.), *Les Entreprises et leurs réseaux : hommes, capitaux, techniques et pouvoirs, Mélanges en l'honneur de François Caron*, Paris, Presses universitaires de Paris-Sorbonne, 1998.

Laurent BATSCH, *La Croissance des groupes industriels*, Paris, Économica, 1993.

Bertrand BELLON, *Le Pouvoir financier et l'industrie en France*, Paris, Le Seuil, 1980.

Alain BELTRAN, Robert FRANK, Henry ROUSSO (dir.), *La Vie des entreprises sous l'Occupation*, Paris, Belin, 1994.

Louis BERGERON, Patrice BOURDELAIS (dir.), *La France n'est-elle pas douée pour l'industrie ?*, Paris, Belin, 1998.

Luc BOLTANSKI, Eve CHIAPELLO, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

Fernand BRAUDEL, Ernest LABROUSSE (dir.), *Histoire économique et sociale de la France*, tome IV. 1-2 : *Années 1880-1950*, tome IV. 3 : *Années 1950-1980*, Paris, Quadrige-PUF, 1993, 2 vol. (éd. originale 1979, 1980 et 1982).

François CARON, *Histoire économique de la France, XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Colin, 2<sup>e</sup> éd., 1995.

Jean-Marie CHEVALIER, *L'Économie industrielle en question*, Paris, Calmann-Lévy, 1977.

Jean-Marie CHEVALIER, *L'Échiquier industriel*, Paris, Hachette, 1980.

Jean-François ECK, *Les Entreprises françaises face à l'Allemagne de 1945 à la fin des années 1960*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2003.

Charles E. FREEDEMAN, *The triumph of corporate capitalism in France, 1867-1914*, New York, University of Rochester Press, 1993.

Patrick FRIDENSON, « France : The relatively slow development of big business in the twentieth century », in Alfred D. CHANDLER, Franco AMATORI, Takashi HIKINO (dir.), *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge, Cambridge University Press, 1997, p. 207-245.

Patrick FRIDENSON, « La multinationalisation des entreprises françaises publiques et privées de 1945 à 1981 », in Maurice LÉVY-LEBOYER (dir.), *L'Économie française dans la compétition internationale au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2006, p. 311-335.

Patrick FRIDENSON, André STRAUS (dir.), *Le Capitalisme français, 19<sup>e</sup>-20<sup>e</sup> siècle. Blocages et dynamiques d'une croissance*, Paris, Fayard, 1987.

Bertrand GILLE, *Recherches sur la formation de la grande entreprise capitaliste (1815-1848)*, Paris, SEVPEN, 1959.

Jacques HOUSSIAUX, *Le Pouvoir de monopole. Essai sur les structures industrielles du capitalisme contemporain*, Paris, Sirey, 1958.

Bruce KOGUT, « Evolution of the large firm in France in comparative perspective », *Entreprises et histoire*, n° 19, octobre 1998, p. 113-151

Richard F. KUISEL, *Le Capitalisme et l'État en France. Modernisation et dirigismes au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Gallimard, 1984 (éd. originale 1981).

Philippe LEFEBVRE, *L'Invention de la grande entreprise. Travail, hiérarchie, marché. France fin XVIII<sup>e</sup>-début XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, PUF, 2003.

Michel LESCURE, *PME et croissance économique : l'expérience française des années 1920*, Paris, Économica, 1996.

Maurice LÉVY-LEBOYER, « La grande entreprise : un modèle français ? » in M. LÉVY-LEBOYER, Jean-Claude CASANOVA (dir.), *Entre l'État et le marché : l'économie française des années 1880 à nos jours*, Paris, Gallimard, 1991, p. 365-410.

Maurice LÉVY-LEBOYER (dir.), *Histoire de la France industrielle*, Paris, Larousse, 1996.

Maurice LÉVY-LEBOYER (dir.), *L'Économie française dans la compétition internationale au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2006.

Mairi MacLEAN, *Economic management and French business : from de Gaulle to Chirac*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2002.

Michel MARGAIRAZ, *L'État, les finances et l'économie. Histoire d'une conversion. 1932-1952*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 1991, 2 vol.

Jacques MARSEILLE, *Empire colonial et capitalisme français, histoire d'un divorce*, Paris, Albin Michel, 1984.

François MORIN, *La Structure financière du capitalisme français*, Paris, Calmann-Lévy, 1974.

Aimée MOUTET, *Les Logiques de l'entreprise : la rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1997.

Thomas PHILIPPON, *Le Capitalisme d'héritiers : la crise française du travail*, Paris, Le Seuil, 2007.

Vivier A. SCHMIDT, *From State to Market ? The Transformation of French Business and Government*, Cambridge, Cambridge University Press, 1996.

Michael S. SMITH, « Putting France in the Chandlerian Framework : France's 100 Largest Industrial Firms in 1913 », *Business History Review*, vol. 72, printemps 1998, p. 46-85.

Michael S. SMITH, *The Emergence of modern business enterprise in France, 1800-1930*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 2006.

Paul WINDOLF, « L'évolution du capitalisme moderne. La France dans une perspective comparative », *Revue française de sociologie*, vol. 40, n° 3, juin-septembre 1999, p. 501-529.

Denis WORONOFF, *Histoire de l'industrie en France du XVI<sup>e</sup> à nos jours*, Paris, Le Seuil, 1994.

## **6. HISTOIRE ADMINISTRATIVE ET POLITIQUE DE LA FRANCE**

Claire ANDRIEU, Lucette LE VAN, Antoine PROST (dir.), *Les Nationalisations de la Libération*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1987.

Marc Olivier BARUCH (dir.), *Une poignée de misérables. L'épuration de la société française après la Seconde Guerre mondiale*, Paris, Fayard, 2003.

Marc Olivier BARUCH, Vincent DUCLERT (dir.), *Serviteurs de l'État : une histoire politique de l'administration française, 1875-1945*, Paris, La Découverte, 2000.

Marc BERGÈRE (dir.), *L'Épuration économique en France à la Libération*, Rennes, PUR, 2008.

Éric BUSSIÈRE (dir.), *Georges Pompidou face à la mutation économique de l'Occident, 1969-1974*, Paris, PUR, 2003.

Alain CHATRIOT, *La Démocratie sociale à la française. L'expérience du Conseil national économique, 1924-1940*, Paris, La Découverte, 2002.

Olivier DARD, *La Synarchie. Le mythe du complot contemporain*, Paris, Perrin, 1998.

François DENORD, *Néo-libéralisme version française : Histoire d'une idéologie politique*, Paris, Demopolis, 2007.

Vincent DUCLERT, Christophe PROCHASSON (dir.), *Dictionnaire critique de la République*, Paris, Flammarion, 2<sup>e</sup> éd., 2007.

Bernard ÉSAMBERT, *Pompidou, capitaine d'industries*, Paris, Odile Jacob, 1994.

Hervé JOLY, « Mobilités patronales dans l'après-guerre et impact de l'épuration », in Marc BERGÈRE (dir.), *L'Épuration économique en France et à la Libération*, Rennes, PUR, 2008, p. 83-100.

Philippe MIOCHE, *Le Plan Monnet. Genèse et élaboration. 1941-1947*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1987.

Robert PAXTON, *La France de Vichy : 1940-1944*, Paris, Le Seuil, 1973.

Pierre ROSANVALLON, *L'État en France de 1789 à nos jours*, Paris, Le Seuil, 2<sup>e</sup> éd., 1993.

Henry ROUSSO, « L'organisation industrielle de Vichy (perspectives de recherches) », *Revue d'histoire de la deuxième guerre mondiale*, n° 116, 1979, p. 27-44 (repris dans *Vichy, L'événement, la mémoire, l'histoire*, Paris, Gallimard Folio, 2001, p. 79-109).

Henry ROUSSO (dir.), *De Monnet à Massé : Enjeux politiques et objectifs économiques dans le cadre des quatre premiers Plans (1946-1965)*, Paris, Éditions du CNRS, 1986.

Jean-François SIRINELLI (dir.), *Dictionnaire historique de la vie politique française au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, PUF, 1995.

Philippe VERHEYDE, *Les Mauvais Comptes de Vichy. L'aryanisation des entreprises juives*, Paris, Perrin, 1999.

## 7. HISTOIRE DES REGIONS, BRANCHES, ENTREPRISES (21) ET DIRIGEANTS (193) DU CORPUS

### *Histoires de branches*

#### Construction automobile

Patrick FRIDENSON, « Les ingénieurs et cadres de l'automobile en France au XX<sup>e</sup> siècle », in Philippe JOUTARD et Jean LECUIR (dir.), *Histoire sociale, sensibilités collectives et mentalités. Mélanges Robert Mandrou*, Paris, PUF, 1985, p. 431-448.

James M. LAUX, *In First Gear. The French Automobile Industry to 1914*, Liverpool, Liverpool University Press, 1976.

Jean-Louis LOUBET (éd.), *L'Industrie automobile 1905-1971. Archives économiques du Crédit lyonnais*, Genève, Droz, 1999.

Jean-Louis LOUBET, *Histoire de l'automobile française*, Paris, Le Seuil, 2001.

Jean-Louis LOUBET, « Capitalisme familial et industrie automobile : une autre exception française », in Jean-Claude DAUMAS (dir.), *Le Capitalisme familial : logiques et trajectoires*, Besançon, Presses universitaires franc-comtoises, 2003, p. 161-177.

#### Construction électrique

Dominique BARJOT, Henri MORSEL, Sophie CŒURÉ (dir.), *Stratégies, gestion et management. Les compagnies électriques et leurs patrons, 1895-1945*, Paris, Fondation Électricité de France, 2001.

Pierre LANTHIER, *Les Constructions électriques en France : Financement et stratégies de six groupes industriels internationaux de 1880 à 1940*, thèse de doctorat d'État d'histoire (dir. Maurice Lévy-Leboyer), université Paris X-Nanterre, 1988.

Pierre LANTHIER, « Les dirigeants des grandes entreprises électriques en France, 1911-1973 », in Maurice LÉVY-LEBOYER (dir.), *Le Patronat de la seconde industrialisation*, Paris, Éditions ouvrières, 1979, p. 101-136.

Pierre LANTHIER, « Dynasties patronales et construction électrique en France : une greffe qui n'a pas pris », *Entreprises et histoire*, n° 9, septembre 1995, p. 13-24.

Maurice LEVY-LEBOYER, Henri MORSEL (dir.), *Histoire générale de l'électricité en France*, t. 2 : *L'Interconnexion et le marché 1919-1946*, Paris, Fayard, 1994, p. 101-136.

Henri MORSEL, « Le Patronat de l'électricité dans l'entre-deux-guerres », *Bulletin d'histoire de l'électricité*, n° 18, décembre 1991, p. 31-60.

#### Sidérurgie, métallurgie

Henri d'AINVAL, *Deux siècles de sidérurgie française*, Grenoble, PUG, 1994.

Danièle FRABOULET, *Quand les patrons s'organisent : stratégies et pratiques de l'Union des industries métallurgiques et minières, 1901-1950*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2007 (avec annexe biographique sur CD-Rom).

Philippe MIOCHE, *La Sidérurgie et l'État en France des années 1940 aux années 1970*, thèse de doctorat d'État d'histoire (dir. François Caron), université de Paris-Sorbonne (Paris IV), 1992.

### *Histoires régionales ou locales*

Bernadette ANGLERAUD, Catherine PÉLISSIER, *Les Dynasties lyonnaises. Des Morin-Pons aux Mérieux du XIX<sup>e</sup> siècle à nos jours*, Paris, Perrin, 2003.

Pierre CAYEZ, *Crise et croissance de l'industrie lyonnaise : 1850-1950*, Paris, Éditions du CNRS, 1980.

Pierre CAYEZ, « Quelques aspects du patronat lyonnais pendant la deuxième étape de l'industrialisation », in Maurice LÉVY-LEBOYER (dir.), *Le Patronat de la seconde industrialisation*, Paris, Éditions ouvrières, 1979, p. 191-200.



Odette HARDY-HEMERY, *Industries, patronat et ouvriers du Valenciennois pendant le premier XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Messidor, 1985, 5 vol.

Odette HARDY-HEMERY, « Le pouvoir dans l'entreprise : actionnaires et dirigeants dans les sociétés du Nord, 1880-1960 », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, n° 4, octobre-décembre 2001, p. 77-101.

Michel HAU, *L'Industrialisation de l'Alsace (1803-1939)*, Strasbourg, Association des publications près les universités de Strasbourg, 1987.

Michel HAU, Nicolas STOSKOPF, *Les Dynasties alsaciennes*, Paris, Perrin, 2005.

Hervé JOLY, Alexandre GIANDOU, Ludovic CAILLUET, Anne DALMASSO, Muriel LE ROUX (dir.), *Des barrages et des hommes. L'industrialisation des Alpes du Nord entre ressources locales et apports extérieurs*, Grenoble, PUG, 2002.

Hervé JOLY, François ROBERT, *Entreprises et pouvoir économique dans la région Rhône-Alpes (1920-1954)*, Lyon, Centre Pierre Léon d'histoire économique et sociale (Cahiers n° 4), 2003.

Jean LABASSE, *Les Capitaux et la région. Étude géographique. Essai sur le commerce et la circulation des capitaux dans la région lyonnaise*, Paris, A. Colin, 1955.

Michel LAFERRÈRE, *Lyon, ville industrielle. Essai d'une géographie urbaine des techniques et des entreprises*, Paris, PUF, 1960.

Pierre LÉON, « La région lyonnaise dans l'histoire économique de la France. Une esquisse (XVI<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles) », *Revue historique*, n° 481, janvier-mars 1967, p. 31-62.

Yves LEQUIN (dir.), *500 années Lumière : mémoire industrielle*, Paris, Plon, 1991.

Jean-Marie MOINE, *Les Barons du fer. Les maîtres de forges en Lorraine du milieu du 19<sup>e</sup> siècle aux années trente. Histoire sociale d'un patronat métallurgique*, Metz-Nancy, Serpenoise-Presses universitaires de Nancy, 1989 (réédition en 2003 aux seules Éditions Serpenoise à Metz).

Henri MORSEL, « Le patronat alpin français et la seconde révolution industrielle 1869-1939 », in Maurice LÉVY-LEBOYER (dir.), *Le Patronat de la seconde industrialisation*, Paris, Éditions ouvrières, 1979, p. 201-208.

Henri MORSEL, Jean-François PARENT, *Les Industries de la région grenobloise, itinéraire historique et géographique*, Grenoble, PUG, 1991.

Henri MORSEL (dir.), *Rhône-Alpes, terre d'industries à la Belle Époque*, Genève, Droz, 1998.

Pierre POUCHAIN, *Les Maîtres du Nord du XIX<sup>e</sup> siècle à nos jours*, Paris, Perrin, 1999.

Michel ROCHEFORT, « La localisation du pouvoir de commandement économique dans la capitale : les sièges sociaux des entreprises dans Paris et la région parisienne », *Revue de géographie alpine*, vol. LX, 1972, p. 225-245.

Danièle ROUSSELIER-FRABOULET, *Les Entreprises sous l'Occupation. Le monde de la métallurgie à Saint-Denis*, Paris, CNRS Éditions, 1998.

Nicole VERNEY-CARRON, *Le Ruban et l'acier : les élites économiques de la région stéphanoise au XIX<sup>e</sup> siècle (1815-1914)*, Saint-Étienne, Presses de l'université de Saint-Étienne, 1999.

### **Monographies d'entreprises du corpus**

AFC/Pechiney

Michel BEAUD, Pierre DANJOU et Jean DAVID, *Une multinationale française : Pechiney Ugine Kuhlmann*, Paris, Le Seuil, 1975.

Ludovic CAILLUET, *Stratégies, structures d'organisation et pratiques de gestion de Pechiney des années 1880 à 1971*, thèse de doctorat d'histoire (dir. Henri Morsel), université Lumière Lyon 2, 1995, 3 vol.

Ludovic CAILLUET, « Hiérarchies managériales chez Pechiney (1880-1960) : Chandler en pays alpin ? », in Hervé JOLY, Alexandre GIANDOU *et al.* (dir.), *Des barrages et des hommes. L'industrialisation des Alpes du Nord entre ressources locales et apports extérieurs*, Grenoble, PUG, 2002, p. 135-156.

Claude-Joseph GIGNOUX, *Histoire d'une entreprise française. La Compagnie Pechiney*, Paris, Hachette, 1955.

Florence HACHEZ-LEROY, *L'Aluminium français : l'invention d'un marché, 1911-1983*, Paris, CNRS Éditions, 1999.

Muriel LE ROUX, *Un siècle de recherche industrielle à Pechiney*, Paris, Éditions Rive droite, 1998.

René LESCLOUS, *Histoire des sites producteurs d'aluminium. Les choix stratégiques de Pechiney. 1892-1992*, Paris, Presses de l'École des mines, 1999.

Anne PEZET, *La Décision d'investissement industriel : le cas de l'aluminium*, Paris, Économica, 2000.

Gérard VINDT, *Les Hommes de l'aluminium. Histoire sociale de Pechiney, 1921-1973*, Paris, Éditions de L'Atelier, 2006.

#### Alsacienne

François BERNARD, *L'Alsacienne de constructions mécaniques. Des origines à 1965*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 2000.

Marie-Claire VITOUX *et al.*, *De la fonderie à l'université. Mulhouse 1826-2007. SACM. Quelle belle histoire !*, Strasbourg, La Nuée bleue, 2007.

#### CGE

Yves BOUVIER, *La Compagnie générale d'électricité : un grand groupe industriel et l'État. Technologie, hommes et marchés (1898-1992)*, thèse de doctorat d'histoire (dir. Pascal Griset), université Paris-Sorbonne (Paris IV), 2005, 3 vol.

Jacques MARSEILLE (dir.), Albert BRODER, Félix TORRES *et al.*, *Alcatel-Alsthom, Histoire de la Compagnie générale d'électricité*, Paris, Larousse, 1992.

Jules RAPP, *Histoire d'une entreprise d'électricité : la Compagnie générale d'électricité*, thèse de 3<sup>e</sup> cycle de sciences économiques (dir. Maurice Lévy-Leboyer), université Paris X-Nanterre, 1985.

#### Châtillon-Commentry

Marius DARGAUD, « Les fondateurs de la Compagnie des forges de Châtillon-Commentry (1843—1862) », *Actes du 84<sup>e</sup> Congrès national des sociétés savantes (Dijon, 1959, section d'histoire moderne et contemporaine)*, Paris, Éditions du CTHS-Imprimerie nationale, 1960, p. 267-294.

Marius DARGAUD, « Les structures sociales, économiques et financières des sociétés métallurgiques de Commentry », *Actes du 86<sup>e</sup> Congrès national des sociétés savantes (Montpellier, 1961, Section d'histoire moderne et contemporaine)*, Paris, Éditions du CTHS-Imprimerie nationale, 1962, p. 383-419.

#### Kuhlmann

Hervé JOLY, « La conclusion d'un accord franco-allemand dans l'industrie des colorants en 1940-1941 : rapports de force et formes juridiques », in Johannes BÄHR, Ralf BANKEN (dir.), *Das Europa des « Dritten Reichs ». Recht, Wirtschaft, Besatzung*, Francfort/Main, Vittorio Klostermann, 2005, p. 141-175.

Érik LANGLINAY, *Une entreprise chimique dans la Première Guerre mondiale, Kuhlmann (1914-1924)*, mémoire de DEA (dir. Patrick Fridenson), EHESS, 2002.

Jean-Étienne LÉGER, *Une grande entreprise dans la chimie française. Kuhlmann 1825-1982*, Paris, Nouvelles éditions Debresse, 1988.

André THÉPOT, « Frédéric Kuhlmann, industriel et notable du Nord. 1803-1881 », *Revue du Nord*, vol. LXVII, n° 265, avril-juin 1985, p. 527-546.

#### Lafarge

Pierre d'AMBLY, *Naissance d'une entreprise. Les Pavin de Lafarge de l'armée du Roi à l'industrie de la République*, Paris, François-Xavier de Guibert, 2000.

Dominique BARJOT, « Lafarge : the keys of a successful internationalisation process (1946-1973) », in Hubert BONIN et al. (dir.) *Transnational Companies (19th-20th centuries)*, Paris, PLAGÉ, 2002, p. 663-680.

Léon DUBOIS, *Lafarge-Coppée. 150 ans d'industrie*, Paris, Belfond, 1988.

Félix TORRES, Martine MULLER, *Lafarge-Coppée : de mémoire d'hommes. De 1946 à demain : un demi-siècle de croissance industrielle*, Paris, Public Histoire, 1989.

#### Marine-CAFL

Daniel COLSON, *La Compagnie des fonderies, forges et aciéries de Saint-Étienne (1865-1914)*, Saint-Étienne, Publications de l'université de Saint-Étienne, 1998.

Éric PERRIN, *FAM, CFAM, Creusot-Loire. Des années 30 à nos jours. Mémoires d'un demi-siècle d'industrie métallurgique en région saint-chamonaise*, Saint-Étienne, Imprimerie Reboul, 1996.

#### Michelin

Louis CASTELLAN, *L'Industrie caoutchoutière*, thèse pour le doctorat politique et économique, Thiers, A. Favé imprimeur, 1915.

Lionel DUMOND, *Bibendum, l'épopée Michelin : une entreprise à l'épreuve de l'histoire*, Toulouse, Privat, 2002.

André GUESLIN (dir.), *Michelin, les hommes du pneu : les ouvriers Michelin, à Clermont-Ferrand, de 1889 à 1940*, Paris, Éditions de l'Atelier, 1993.

André GUESLIN (dir.), *Les Hommes du pneu : les ouvriers Michelin à Clermont-Ferrand de 1940 à 1980*, Paris, Éditions de L'Atelier, 1999.

Stephen L. HARP, *Marketing Michelin: Advertising and Cultural Identity in Twentieth-Century France*, Baltimore, John Hopkins University Press, 2001 (traduction française *Michelin : Publicité et identité culturelle dans la France du XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Belin, 2008).

Alain JEMAIN, *Michelin. Un siècle de secrets*, Paris, Calmann-Lévy, 1982.

Herbert LOTTMAN, *Michelin. 100 ans d'aventure*, Paris, Flammarion, 1998.

René MIQUEL, *Dynastie Michelin*, Paris, La Table ronde, 1962.

#### Nord-Est

Odette HARDY-HEMERY, « Croissance et marché en sidérurgie : les avatars des Forges et aciéries du Nord-Est (1817-1948) », in Patrick FRIDENSON, André STRAUS (dir.), *Le Capitalisme français, 19<sup>e</sup>-20<sup>e</sup> siècle. Blocages et dynamiques d'une croissance*, Paris, Fayard, 1987, p. 119-133.

#### Peugeot

Robert BELOT, Pierre LAMARD, *Peugeot à Sochaux. Des hommes, une usine, un territoire*, Panazo, Lavauzelle, 2007.

Yves COHEN, *Organiser à l'aube du taylorisme : la pratique d'Ernest Mattern chez Peugeot*, Besançon, Presses universitaires franc-comtoises, 2001.

Pierre CROISSANT, « Quand deux sociétés Peugeot concurrentes construisaient des automobiles (1895-1910) », *Bulletin et mémoires. Société d'émulation de Montbéliard*, n° 129, 2006, p. 225-296.

Alain FRÈREJEAN, *Les Peugeot. Deux siècles d'aventure*, Paris, Flammarion, 2006.

Daniel HENRI, « Comptes, mécomptes et redressement d'une gestion industrielle : les Automobiles Peugeot de 1918 à 1930 », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, t. XXXII, janvier-mars 1985, p. 30-74.

Alain JEMAIN, *Peugeot : vertiges et secrets d'une dynastie*, Paris, J.-C. Lattès, 1987.

Jean-Louis LOUBET, *Automobiles Peugeot: une réussite industrielle, 1945-1974*, Paris, Économica, 1990.

François MARCOT, « La direction de Peugeot sous l'Occupation : pétainisme, réticence, opposition et résistance », *Le Mouvement social*, n° 189, octobre-décembre 1999, p. 27-46.

René SÉDILLOT, *Peugeot, de la crinoline à la 404*, Paris, Plon, 1960.

#### Pont-à-Mousson

Alain BAUDANT, *Pont-à-Mousson (1918-1939). Stratégies industrielles d'une dynastie lorraine*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1980.

Alain BAUDANT, « Propriété, direction et idéologie de l'entreprise Pont-à-Mousson 1919-1939 », in François CARON (dir.) *Entreprises et entrepreneurs XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, Presses de l'université Paris-Sorbonne, 1983, p. 269-289.

Alain BAUDANT, « Culture d'entreprise, valeurs et pouvoirs à Pont-à-Mousson (1856-1939) », in Patrick FRIDENSON, André STRAUS (dir.), *Le Capitalisme français, 19<sup>e</sup>-20<sup>e</sup> siècle. Blocages et dynamiques d'une croissance*, Paris, Fayard, 1987, p. 367-380.

Robert THIEBAUT, *Les Chevaux de labour. Petite chronique des hommes qui firent les Fonderies de Pont-à-Mousson*, Metz, Serpenoise, 1994.

#### Rhône-Poulenc

Pierre CAYEZ, *Rhône-Poulenc. 1895-1975*, Paris, A. Colin-Masson, 1988.

#### Saint-Gobain

Jean CHOFFEL, *Saint-Gobain, du miroir à l'atome*, Paris, Plon, 1960.

Jean-Pierre DAVIET, « La direction des affaires de la Compagnie de Saint-Gobain : 1830-1872 », in François CARON (dir.) *Entreprises et entrepreneurs XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, Presses de l'université Paris-Sorbonne, 1983, p. 302-316.

Jean-Pierre DAVIET, « Trajectoires d'une grande entreprise privée : Saint-Gobain (1945-1969) », in Patrick FRIDENSON, André STRAUS (dir.), *Le Capitalisme français, 19<sup>e</sup>-20<sup>e</sup> siècle. Blocages et dynamiques d'une croissance*, Paris, Fayard, 1987, p. 135-150.

Jean-Pierre DAVIET, *Un destin international. La Compagnie de Saint-Gobain de 1830 à 1939*, Paris, Éditions des Archives contemporaines, 1988.

Jean-Pierre DAVIET, *Une multinationale à la française : histoire de Saint-Gobain, 1665-1989*, Paris, Fayard, 1989.

Jean-Pierre DAVIET, « Stratégie et structure chez Saint-Gobain : un modèle français dans les années 1930 ? », *Entreprises et histoire*, n° 1, avril 1992, p. 42-60.

*De la pyrite aux plastiques. 150 ans d'aventure humaine et industrielle à Saint-Fons*, Saint-Fons, Atofina, 2003.

Maurice HAMON, *Du Soleil à la Terre : une histoire de Saint-Gobain*, Paris, J.-C. Lattès, 1998.

Maurice LÉVY-LEBOYER, « Hierarchical Structure, Rewards and Incentives in a Large Corporation: the Early Managerial Experience of Saint-Gobain, 1872-1912 », in Norbert

HORN, Jürgen KOCKA (dir.), *Law and the Formation of the Big Enterprises in the 19th and Early 20th Centuries*, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht, 1979, p. 451-475.

André THÉPOT, « Un tournant dans l'histoire de la chimie française : la fusion Saint-Gobain-Perret-Olivier (1866-1871) », *Bulletin de la société d'histoire moderne*, vol. XIV, n° 3, juillet-septembre 1967, p. 2-11.

#### Schneider

Laurent BATSCH, « Le “décollage” de Schneider (1837-1875). Stratégie industrielle et politique financière », *Entreprises et histoire*, n° 18, 1998, p. 23-55.

Jean-Louis BEAUCARNOT, *Les Schneider. Une dynastie*, Paris, Hachette, 1986.

Claude BEAUD, « La stratégie de l'investissement dans la société Schneider & C<sup>ie</sup>. 1894-1914 », in François CARON (dir.), *Entreprises et entrepreneurs XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, Presses de l'université Paris-Sorbonne, 1983, p. 118-131.

Claude BEAUD, « Les ingénieurs du Creusot à travers quelques destins du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle au milieu du XX<sup>e</sup> », in André THÉPOT (dir.), *L'Ingénieur dans la société française*, Paris, Éditions ouvrières, 1985, p. 51-59.

Tristan de la BROISE, Félix TORRES, *Schneider : l'histoire en force*, Paris, Jean-Pierre de Monza, 1996.

Alain LEMÉNOREL, *La SMN, une forteresse ouvrière, 1910-1993*, Cabourg, Cahiers du temps, 2005.

Jean-Philippe PASSAQUI, *La Stratégie de Schneider : du marché à la firme intégrée (1836-1914)*, Rennes, PUR, 2006.

Joseph-Antoine ROY, *Histoire de la famille Schneider et du Creusot*, Paris, M. Rivière & C<sup>ie</sup>, 1962.

Dominique SCHNEIDER, Caroline MATHIEU, Bernard CLÉMENT (dir.), *Les Schneider, Le Creusot, une famille, une entreprise, une ville (catalogue de l'exposition au musée d'Orsay)*, Paris, Fayard, 1995.

#### Thomson

*Historique Thomson. Le groupe de 1893 à 1977*, Paris, Thomson-Brandt, 1979, 2 volumes.

Sébastien CLERC, « La religion de la taille critique. Le groupe Thomson de 1944 à 1974 », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1988, p. 45-57.

Patrick FRIDENSON, Maurice LÉVY-LEBOYER, Véronique ROSTAS, *Une entreprise dans le siècle. Thomson, histoire du groupe*, Jouy-en-Josas, Université Thomson, 1995.

#### TLH

Emmanuel CHADEAU, « Les Tréfileries et laminoirs du Havre de 1897 à 1930 », in Fabienne CARDOT (dir.), *Des entreprises pour produire de l'électricité*, Paris, AHEF, 1988, p. 285-303.

Noëlle COCHET, *Entre métallurgie et électricité : les Tréfileries et laminoirs du Havre des origines à 1912*, mémoire de maîtrise (dir. Dominique Barjot), université Paris-Sorbonne (Paris IV), 2001.

#### Ugine

Association amicale des anciens élèves de l'Électro-chimie, *Mémorial de la Société d'Électro-chimie. 1889-1966*, Lyon, Éditions lyonnaises d'art et d'histoire, 1991.

Marie-Françoise BAL, *Ugine au XX<sup>e</sup> siècle, itinéraire d'une ville industrielle*, Grenoble, PUG, 1993.

Franck GAVARD PERRET, *Paul Girod d'Ugine. L'échec du fondateur d'une entreprise électrométallurgique durable et reconnue ?*, mémoire de master 1 d'histoire (dir. Denis Varaschin), université de Savoie, 2008, 2 vol.

Charles LE MENESTREL, *Histoire des aciéries électriques d'Ugine*, Lyon, Éditions lyonnaises d'art et d'histoire, 1993.

Usinor

Eric GODELIER, *Usinor-Arcelor. Du local au global*, Paris, Hermès-Lavoisier, 2006.

De Wendel

Pierre FRITSCH, *Les Wendel, rois de l'acier français*, Paris, R. Laffont, 1976.

Yves GUENA, *Les Wendel : trois siècles d'histoire*, Paris, Perrin, 2004.

Harold JAMES, *Family Capitalism: Wendels, Haniels, Falcks and the Continental European Model*, Cambridge, Mass., Belknap Press of Harvard University Press, 2006.

Jacques MARSEILLE, *Les Wendel 1704-2004*, Paris, Perrin, 2004.

René SÉDILLOT, *250 ans d'industrie en Lorraine. La Maison de Wendel, de 1704 à nos jours*, Paris, Riss & C<sup>ie</sup>, 1958.

### ***Biographies de dirigeants du corpus***

Charles-Albert LUCAS, *Trajectoire d'un entrepreneur. François Albert-Buisson ou la construction d'une carrière. 1881-1961*, thèse de doctorat d'histoire (dir. Christophe Bouneau), université Michel de Montaigne-Bordeaux 3, 2006 (publiée sous le même titre à Arcachon, compte d'auteur, 2007).

Didier TISSOT, *Histoire de l'usine électrochimique du Giffre et de son fondateur Jules Barut (1897-1929)*, mémoire de maîtrise d'histoire (dir. Henri Morsel), université de Grenoble II, 1991.

Olivier FEIERTAG, *Wilfrid Baumgartner. Un grand commis des finances à la croisée des pouvoirs (1902-1978)*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2006.

Carol H. KENT, *Camille Cavallier and Pont-à-Mousson : an industrialist of the third Republic*, PhD thesis, University of Oxford, 1972.

Paul DARCY, *Henry Darcy, 1840-1926*, Dijon, Imprimerie Darantière, 1960.

Michel AVRIL, *Raoul Dautry : la passion de servir*, Paris, France Empire, 1993.

Rémi BAUDOUI, *Raoul Dautry, 1880-1951 : le technocrate de la République*, Paris, Balland, 1992.

Vladimir HALPÉRIN, *Raoul Dautry : du rail à l'atome : l'aventure sociale et technologique de la France dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Fayard, 1997.

Jacques CHAUVIN, *Paul Doumer. Le Président assassiné*, Paris, Les Éditions du Panthéon, 1994.

Julie d'ANDURAIN, « Réseaux politiques et réseaux d'affaires : le cas d'Eugène Étienne et d'Auguste d'Arenberg », in Hubert BONIN, Catherine HODEIR, Jean-François KLEIN (dir.), *L'Esprit économique impérial (1830-1970). Groupes de pression et réseaux du patronat colonial en France et dans l'Empire*, Paris, Publications de la SFOM, 2008, p. 85-102.

Françoise CHAPPUIS, « Industriel et patron », in Françoise CHAPPUIS, Francis MACOUGIN (dir.), *D'Outremer et d'Orient mystique: les itinéraires d'Émile Guimet*, Paris, Findakly, 2001.

Philippe MIOCHE, Jacques ROUX, *Henri Malcor. Un héritier des maîtres de forges*, Paris, Éditions du CNRS, 1988.

Henri MORSEL, « Position idéologique et comportement politique d'un dirigeant d'une grande entreprise dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle : Louis Marlio », in François CARON (dir.), *Entreprises et entrepreneurs XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, Presses de l'université Paris-Sorbonne, 1983, p. 339-387 (article repris dans *Cahiers d'histoire de l'aluminium*, n° 2, 1987-1988, p. 53-69).

François-Paul et François-Jean JEANSON, *L. Rosengart 1881-1976 : coucou et bernard-l'ermite de l'industrie automobile*, Nogent-L'Artaud, Auto collection, 1995.

David M. GORDON, « Le libéralisme dans l'empire du fer : François de Wendel et la Lorraine industrielle 1900-1914 », *Le Mouvement social*, n° 175, avril-juin 1996, p. 79-111.

Jean-Noël JEANNENEY, *François de Wendel en République, L'argent et le pouvoir (1914-1940)*, Paris, Le Seuil, 1976 (nouvelle éd. 2004).

Denis WORONOFF, *François de Wendel*, Paris, Presses de Sciences Po, 2001.

## **8. AUTRES HISTOIRES DE BRANCHES, D'ENTREPRISES ET DE PATRONS UTILISEES**

### ***Histoires de branche et/ou de territoire***

Claire ANDRIEU, *La Banque sous l'Occupation. Paradoxes de l'histoire d'une profession*, Paris, Presses de Sciences Po, 1990.

Laurence BADEL, *Un milieu libéral et européen : le grand commerce français, 1925-1948*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 1999.

Dominique BARJOT, « Entreprises et patronat du bâtiment (XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles) », in Jean-François CROLA et André GUILLERME (dir.), *Histoire des métiers du bâtiment aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, CSTB, 1991, p. 9-37.

Dominique BARJOT, *Travaux publics de France : un siècle d'entrepreneurs et d'entreprises, 1883-1992*, Paris, Presses de l'École des ponts et chaussées, 1993.

Dominique BARJOT, *La Grande Entreprise française de travaux publics (1883-1974)*, Paris, Économica, 2006.

Alain BELTRAN, *La Ville-lumière et la fée électricité, service public et entreprises privées : l'énergie électrique dans la région parisienne*, Paris, Éditions Rive droite, 2002.

Paul BOIS, *Armements marseillais. Compagnies de navigation et navires à vapeur (1831-1988)*, Marseille, Chambre de commerce et d'industrie de Marseille-Provence, 2<sup>e</sup> éd., 1992.

Hubert BONIN, *Les Banques françaises de l'entre-deux-guerres*, Paris, PLAGÉ, 2000, 3 t.

Jacques BONTE, *Patrons textiles. Un siècle de conduite des entreprises textiles de Roubaix-Tourcoing, 1900-2000*, Lille, La Voix du Nord, 2002.

François CARON, *Histoire des chemins de fer en France*, tome 2 : 1883-1937, Paris, Fayard, 2005.

Pierre CAYEZ, « Structure et stratégie de groupe : le cas de la société Souchon-Neuvesel. 1900-1940 », in François CARON (dir.), *Entreprises et entrepreneurs XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, Presses de l'université Paris-Sorbonne, 1983, p. 132-148.

Emmanuel CHADEAU, *L'Industrie aéronautique en France 1900-1950. De Blériot à Dassault*, Fayard, 1987.

Emmanuel CHADEAU, « Entre familles et managers, les grandes firmes de commerce de détail en France depuis 1945 », *Revue du Nord*, tome LXXV, n° 300, avril-juin 1993, p. 377-400.

Sophie CHAUVEAU, *L'Invention pharmaceutique. La pharmacie française entre l'État et la société au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Institut d'édition Sanofi-Synthélabo, 1999.

Jean-Claude DAUMAS, « Consommation de masse et grande distribution. Une révolution permanente (1957-2005) », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, n° 91, 2006/3, p. 57-76.

Pierre-Antoine DESSAUX, *Des vermicelliers au groupe Danone : consommer, produire et vendre des pâtes alimentaires en France. XVII<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, thèse de doctorat d'histoire (dir. Patrick Fridenson), EHESS, 2003.

Jean-Marc DREYFUS, *Pillages sur ordonnances : l'aryanisation des banques juives en France, 1940-1952*, Paris, Fayard, 2003.

Marc de FERRIÈRE LE VAYER, *De la fin des familles à la mondialisation : l'industrie papetière française depuis 1945*, Orléans, Éditions ENP, 2006.

Jacques FIÉRAIN, *Les Raffineries de sucre des ports en France : XIX<sup>e</sup>-début du XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, H. Champion, 1976.

Marcel GILLET, *Les Charbonnages du Nord de la France au XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris-La Haye, Mouton, 1973.

Hervé JOLY, « Les dirigeants des entreprises électriques face à la nationalisation : ressources personnelles et trajectoires ultérieures », in Association pour l'histoire de l'électricité en France (éd.), *La Nationalisation de l'électricité en France. Nécessité technique ou logique politique ?*, Paris, PUF, 1996, p. 243-255.



Michel MARGAIRAZ (dir.), *Banques, Banque de France et Seconde Guerre mondiale*, Paris, Albin Michel, 2002.

Jacques MARSEILLE (dir.), *La Révolution commerciale en France. Du « Bon Marché » à l'hypermarché*, Paris, Le Monde éditions, 1997.

Jacques MARSEILLE (dir.), *Le luxe en France du siècle des Lumières à nos jours*, Paris, ADHE, 1999.

Jacques MARSEILLE, Patrick EVENO (dir.), *Histoire des industries culturelles en France, XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, ADHE, 2002.

Georges POULL, *L'Industrie textile vosgienne (1765-1981)*, Rupt-sur-Moselle, chez l'auteur, 1982.

Chantal RONZON-BÉLOT, « Banquiers de la Belle Époque. Les dirigeants des grands établissements de crédit en France », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 146-147, 2003, p. 8-20.

Catherine VUILLERMOT, « Le capitalisme familial dans les groupes électriques français (première moitié du XX<sup>e</sup> siècle) », in Jean-Claude DAUMAS (dir.), *Le Capitalisme familial : logiques et trajectoires*, Besançon, Presses universitaires franc-comtoises, 2003, p. 97-132.

Jean-Pierre WILLIOT, *L'Industrie du gaz à Paris au XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Éditions Rive droite, 2000.

Pierre-Paul ZALIO, *Grandes Familles de Marseille au XX<sup>e</sup> siècle. Enquête sur l'identité économique d'un territoire portuaire*, Paris, Belin, 1999.

### ***Monographies d'entreprise***

Christophe BARDIN, *Daum, 1878-1939 : une industrie d'art lorraine*, Metz, Serpenoise, 2004.

Dominique BARJOT, *Fougerolle. Deux siècles de savoir-faire*, Caen, Éditions du Lys, 1992.

Dominique BARJOT, « L'ascension d'une firme familiale : Dumez (1890-1990) », *Culture technique*, n° 26, 1992, p. 92-99.

Dominique BARJOT, *La Trace des Bâtisseurs. Histoire du groupe Vinci*, Paris, Vinci, 2003.

Dominique BARJOT, « L'entreprise Hersent : ascension, prospérité et chute d'une famille d'entrepreneurs (1860-1982) », in Jean-Claude DAUMAS (dir.), *Le Capitalisme familial : logiques et trajectoires*, Besançon, Presses universitaires franc-comtoises, 2003, p. 133-159.

Patrice BAUBEAU, Arnaud LAVIT d'HAUTEFORT et Michel LESCURE, *Le Crédit national, 1919-1944 : histoire publique d'une société privée*, Paris, J.-C. Lattès, 1994.

Alain BELTRAN, Martine BUNGNER, Jean-François PICARD, *Histoires de l'EDF : Comment se sont prises les décisions de 1946 à nos jours*, Paris, Dunod, 1985.

Marie-Françoise BERNERON-COUVENHES, *Les Messageries maritimes : l'essor d'une grande compagnie de navigation française, 1851-1914*, Paris, Presses de l'université Paris-Sorbonne, 2007.

Arnaud BERTHONNET, *SACER : L'histoire d'une grande entreprise de l'industrie routière (des origines à nos jours)*, manuscrit inédit, 2001.

Arnaud BERTHONNET, « La SACER ou l'histoire dauphinoise d'une grande dame de l'industrie routière (1880-années 1920) », in Hervé JOLY, Alexandre GIANDOU *et al.* (dir.), *Des barrages et des hommes. L'industrialisation des Alpes du Nord entre ressources locales et apports extérieurs*, Grenoble, PUG, 2002, p. 171-184.

Hubert BONIN, *Suez, du canal à la finance, 1858-1987*, Paris, Économica, 1987.

Hubert BONIN, *Histoire de la Banque de l'union parisienne, la deuxième banque d'affaires française, 1873/1904-1974*, Paris, PLAGÉ, 2001.

Hubert BONIN, *La Banque nationale de crédit. Histoire de la quatrième banque de dépôts française en 1913-1932*, Paris, PLAGÉ, 2002.

Hubert BONIN, *Histoire de la Société générale, tome 1, 1864-1890, La naissance d'une banque moderne*, Genève, Droz, 2007.

Jacques BOUVET, *Bessonneau-Angers*, Angers, Société des études angevines, 2002.

Jean BOUVIER, *Le Crédit lyonnais de 1863 à 1882. Les années de formation d'une banque de dépôts*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, Éditions de l'EHESS, 1999, 3 vol.

Florence BRACHET, *Les Galeries Lafayette et la mode. 1893-1919*, mémoire de DEA (dir. P. Fridenson), EHESS, 2005.

Anne BURNEL, *La Société de construction des Batignolles de 1914 à 1939. Histoire d'un déclin*, Genève, Droz, 1995.

Éric BUSSIÈRE, « Entre la banque mixte et la banque d'affaires : la Banque de Paris et des Pays-Bas et sa stratégie industrielle 1900-1930 », *Entreprises et histoire*, n° 2, 1992, p. 49-64.

François CARON, *Histoire de l'exploitation d'un grand réseau. La Compagnie des chemins de fer du Nord 1846-1937*, Paris, Mouton, 1973.

Jean-Thomas CASAROTTO, *La Société des Aciéries de Micheville. De Joseph Ferry & Cie... à la Société des Laminoirs de Villerupt*, Knutange, Fensch Vallée, 1984.

Isabelle CHANCELIER, *Messieurs Mirabaud & C<sup>ie</sup> : d'Aigues-Vives à Paris, via Genève et Milan*, Saint-Pierre-de-Vassols, Éditions familiales, 2001.

Serge CHASSAGNE, « Une affaire de familles : le capital Bessonneau, entreprise de transformation du chanvre à Angers (1840-1966) », in Jean-Claude DAUMAS (dir.), *Le*

*Capitalisme familial : logiques et trajectoires*, Besançon, Presses universitaires franc-comtoises, 2003.

Comité d'établissement Schneider Electric, *Les Gens de Merlin*, Paris, Éditions de l'Atelier, 1997.

Anne DALMASSO, « Une entreprise "dauphinoise" dans l'entre-deux-guerres : Neyrpic (NBPP), ambiguïtés et limites de la notion d'entreprise régionale », in Hervé JOLY, Alexandre GIANDOU *et al.* (dir.), *Des barrages et des hommes. L'industrialisation des Alpes du Nord entre ressources locales et apports extérieurs*, Grenoble, PUG, 2002, p. 301-319.

Anne DALMASSO, « Du local à l'international, les mutations des entreprises alpines issues de la Houille Blanche à travers le cas de l'entreprise Neyrpic (1917-1980) », in Daniel-J. GRANGE (dir.), *L'Espace alpin et la modernité, bilans et perspectives au tournant du siècle*, Grenoble, PUG, 2002, p. 125-136.

Jean-Claude DAUMAS, *L'Amour du drap : Blin & Blin, 1827-1975 : histoire d'une entreprise lainière familiale*, Besançon, Presses universitaires franc-comtoises, 1999.

Jean-Pierre DAVIET, Michel GERMAIN, *Une banque dans le siècle, 1894-1994*, Paris, Textuel, 1994 (histoire du Crédit commercial de France).

Bernard DESJARDINS, Michel LESCURE, Roger NOUGARET, Alain PLESSIS et André STRAUS (dir.), *Le Crédit lyonnais 1863-1986*, Genève, Droz, 2003.

Dominique DUBARRY, *Unic : passe avant tout*, Paris, J. Grancher, 1982.

Marc de FERRIÈRE LE VAYER, *Christofle : deux siècles d'aventure industrielle : 1793-1993*, Paris, Le Monde Éditions, 1995.

Claude FERRY, *La Blanchisserie et teinturerie de Thaon. 1872-1914*, Nancy, Presses universitaires de Nancy, 1992.

Patrick FRIDENSON, *Histoire des usines Renault. 1. Naissance de la grande entreprise 1898-1939*, t. I, Paris, Le Seuil, 2<sup>e</sup> éd., 1998.

Patrick FRIDENSON, « Les cadres et l'organisation : Renault, 1945-1985 », in Jacqueline COSTA-LASCOUX, Geneviève DREYFUS-ARMAND, Émile TEMIME (dir.), *Renault sur Seine. Hommes et lieux de mémoires de l'industrie automobile*, Paris, La Découverte, 2007, p. 113-133.

Marion FRISON, *Léon Grosse : 1881-2001 : une entreprise à dimension humaine*, Aix-les-Bains, Entreprise Léon Grosse, 2001.

Robert L. FROST, *Alternating Currents. Nationalized Power in France. 1946-1970*, Ithaca, Cornell University Press, 1991.

Tristan GASTON-BRETON, *Galleries Lafayette : la légende d'un siècle*, Paris, Cléo Média, 1997.

Tristan GASTON-BRETON, *Lesieur. Une marque dans l'histoire 1908-1998*, Paris, Perrin, 1998.

Alexandre GIANDOU (doc. rassemblés par), Ivan GRINBERG (coll.), *Éléments pour une histoire des Forges de Cran. Les mutations d'une entreprise familiale (1907-1983)*, n° spécial *Les Cahiers d'histoire de l'aluminium*, n° 31, 2002-2003.

Yasuo GONJO, *Banque coloniale ou banque d'affaires : la Banque de l'Indochine sous la III<sup>e</sup> République*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 1993.

Jean-François GREVET, *Au cœur de la révolution automobile : l'industrie française du poids lourd du plan Pons au regroupement Berliet-SAVIEM. Marchés, industries et État en France 1944-1974*, thèse de doctorat (dir. Jean-Pierre Hirsch), université Charles-de-Gaulle Lille III, 2005.

Pierre GUILLAUME, *La Compagnie des mines de la Loire, 1848-1954 : essai sur l'apparition de la grande industrie capitaliste en France*, Paris, PUF, 1966.

Michel HAU, *La Maison de Dietrich de 1684 à nos jours*, Strasbourg, Oberlin, 1998.

Alain JEMAIN, *Les Conquérants de l'invisible. Air Liquide 100 ans d'histoire*, Paris, Fayard, 2002.

Patricia KAPFERER, Tristan GASTON-BRETON, *La Légende Lacoste*, Paris, Le Cherche Midi, 2002.

Pierre LAMARD, *Histoire d'un capital familial au XIX<sup>e</sup> siècle, le capital Japy : 1777-1910*, Belfort, Société belfortaine d'émulation, 1988.

Pierre LAMARD, *De la forge à la société holding. Viellard-Migeon & C<sup>ie</sup>*, Paris, Polytechnica, 1996.

Florent LE BOT, « La « famille » du cuir contre Bata : malthusianisme, corporatisme, xénophobie et antisémitisme dans le monde de la chaussure en France, 1930-1950 », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 52-4, 2005, p. 131-151.

Florent LE BOT, *La Fabrique réactionnaire. Antisémitisme, spoliations et corporatisme dans le cuir (1930-1950)*, Paris, Presses de Sciences Po, 2007.

Bruno LEFEBVRE, *La Transformation des cultures techniques : Merlin-Gérin*, Paris, L'Harmattan, 1998.

François LEFEBVRE, *Une famille d'industriels dans la Somme de 1857 à la veille de la Seconde Guerre mondiale : les Saint. Approche d'une mentalité patronale*, thèse de doctorat d'histoire (dir. Nadine Chaline), université d'Amiens, 1998, 2 vol.

Michel MARGAIRAZ, « La Caisse des dépôts et l'appareil financier public. Mise en sommeil, transition ou genèse d'une mutation », in Alya AGLAN, M. MARGAIRAZ et Philippe VERHEYDE (dir.), *La Caisse des dépôts et consignations, la Seconde Guerre mondiale et le XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Albin Michel, 2003, p. 31-61.

Charles de MARLIAVE, *Les Mines d'anthracite de La Mure 1806-1946*, Paris, Arthaud, 1955.

Nicolas MARTY, *Perrier c'est nous ! Histoire de la source Perrier et de son personnel*, Paris, Éditions de L'Atelier, 2005.

Marc MEULEAU, *Des pionniers en Extrême-Orient. Histoire de la Banque de l'Indochine, 1875-1975*, Paris, Fayard, 1990.

Michael B. MILLER, *Au Bon Marché, 1869-1920 : le consommateur apprivoisé*, Paris, A. Colin, 1987.

Benoît NOËL, « Les "vautours" de Courrières », in Denis VARASCHIN, Ludovic LALOUX (éd.), *10 mars 1906. Courrières, aux risques de l'histoire*, Vincennes, Groupe de recherche en histoire de l'énergie (GRHEN), 2006, p. 101-124.

Catherine OMNÈS, *De l'atelier au groupe industriel. Vallourec, 1882-1978*, Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, 1980.

Henri PANSU, *Claude-Joseph Bonnet. Soierie et société à Lyon et en Bugey au XIX<sup>e</sup> siècle*, t. 1 : *Les assises de la renommée : du Bugey à Lyon*, Lyon-Jujurieux, Imprimerie des Beaux-Arts, 2003.

Jean RIVOIRE, *Le Crédit lyonnais. Histoire d'une banque*, Paris, Le Cherche Midi, 1989.

Claude-Alain SARRE, *Les Panhard et Levassor. Une aventure collective*, Boulogne-Billancourt, ETAI, 2001.

Pierre SAÏD-MOHAMED, « Histoire d'une entreprise : la Société de Construction des Batignolles de 1940 à 1968 », *Histoire, économie et société*, numéro spécial « Entreprises et entrepreneurs du bâtiment et des travaux publics : XVII<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle » (dir. D. Barjot), n° 2, 1995, p. 317-329.

Mohamed SASSI, *Entre l'État et le marché, Desmarais Frères et la politique pétrolière de la France : de 1861 à 1974 : de l'entreprise familiale à l'entrée dans la CFP*, thèse de doctorat d'histoire (dir. Dominique Barjot), université Paris-Sorbonne (Paris IV), 2005.

Robert J. SMITH, *The Bouchayers of Grenoble and French Industrial Enterprise, 1850-1970*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 2001.

Félix TORRES (dir.), *Une histoire pour l'avenir : Merlin-Gérin 1920-1992*, Paris, Albin Michel, 1992.

Rolande TREMPÉ, *Les Mineurs de Carmaux 1848-1914*, Paris, Éditions ouvrières, 1971, 2 vol.

Bernard VERMEYLEN, *Panhard & Levassor : entre tradition et modernité*, Paris, ETAI, 2005.

Pierre VERNUS, *Art, luxe et industrie. Bianchini-Férier, un siècle de soieries lyonnaises*, Grenoble, PUG, 2007.

Catherine VUILLERMOT, *Pierre-Marie Durand et l'énergie industrielle. L'histoire d'un groupe électrique, 1906-1945*, Paris, CNRS Éditions, 2001.

### ***Histoires de dirigeants***

Dominique BARJOT, « Un grand patron : Alexandre Giros (1870-1937) », *Bulletin d'histoire de l'électricité*, n° 10, décembre 1987, p. 49-68.

Dominique BARJOT, « Francis Bouygues : l'ascension d'un entrepreneur (1952-1989) », *Vingtième siècle*, n° 35, juillet-septembre 1992, p. 42-59.

Dominique BARJOT, « De la mise en valeur de l'Indochine à l'aventure mondiale : Jean Rigal et la Société française de dragages et de travaux publics », in D. BARJOT, Michèle MERGER (dir.), *Les Entreprises et leurs réseaux : hommes, capitaux, techniques et pouvoirs, Mélanges en l'honneur de François Caron*, Paris, Presses universitaires de Paris-Sorbonne, 1998, p. 527-545.

Yves BEAUVOIS, *Léon Noël, de Laval à de Gaulle, via Pétain*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2001.

Louis BERGERON, *Les Rothschild et les autres (la gloire des banquiers)*, Paris, Perrin, 1991.

Jean BOUVIER, *Les Rothschild*, Paris, Fayard, 1967.

Anne BURNEL, « Les Gouïn, une dynastie d'entrepreneurs. Histoire des dirigeants de la Société des Batignolles de 1846 à 1968 », *Entreprises et histoire*, n° 12, juin 1996, p. 75-88.

Éric BUSSIÈRE, *Horace Finaly, banquier. 1871-1945*, Paris, Fayard, 1996.

Élisabeth CAMPAGNAC, « L'ascension de Francis Bouygues : pouvoir patronal et système d'entreprise », *Sociologie du travail*, XXX-4, 1988, p. 631-646.

Claude CARLIER, *Marcel Dassault : la légende d'un siècle*, Paris, Perrin, 1991.

Stephen D. CARLS, *Louis Loucheur, 1872-1931 : ingénieur, homme d'État, modernisateur de la France*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2000.

Emmanuel CHADEAU, *Louis Renault*, Paris, Plon, 1998.

Alain CHATRIOT, « Henri de Peyerimhoff (1871-1953), le gentleman du charbon », in Olivier DARD, Gilles RICHARD (dir.), *Les Permanents patronaux : éléments pour l'histoire de l'organisation du patronat en France dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle*, Metz, Centre de recherche histoire et civilisation de l'Université Paul Verlaine de Metz, 2005, p. 45-73.

Laurent DINGLI, *Louis Renault*, Paris, Flammarion, 2000.

Joël DUBOS, *André Lebon : un homme d'affaires en République (1859-1938). Le patriotisme et l'influence*, Rennes, PUR, 2001.

Hervé DUFRESNE, Jean SAUVY, *Charles, Baron Petiet : 1879-1958 : le grand industriel, homme de pensée et d'action*, Paris, SPM, 1998.

Gilbert HATRY, *Louis Renault, patron absolu*, Paris, Lafourcade, 1982.

Pierre JAMBART, « Gino Valatelli et la réussite d'un entrepreneur (1924-1965) », *Cahiers des annales de Normandie*, n° 31, 2001, p. 81-92.

Hervé JOLY, « Auguste Isaac, administrateur de sociétés », in *idem* (dir.), *Patronat, bourgeoisie, catholicisme et libéralisme. Autour du Journal d'Auguste Isaac*, Lyon, LARHRA (Cahiers Pierre Léon n° 5), 2004, p. 131-154.

Richard F. KUISEL, *Ernest Mercier. A French technocrat*, Berkeley, University of California Press, 1967.

Jacques MOUSSEAU, *Le Siècle de Paul-Louis Weiller*, Paris, Stock, 1998.

Louis MURON, *Marius Berliet*, Lyon, LUGD, 2004.

Michel PINÇON, Monique PINÇON-CHARLOT, *Les Rothschild. Une famille bien ordonnée*, Paris, La Dispute, 1998.

Georges RIBEILL. « Du pneumatique à la logistique routière. André Michelin, promoteur de la "révolution automobile" », *Culture technique*, n° 19, mars 1989, p. 191-204

Cyrille SARDAIS, *Un PDG en action : Pierre Lefauchaux. Dans la boîte noire du dirigeant de la Régie Renault, 1944-1955*, Paris, Presses de Sciences Po, 2008.

Sylvie SCHWEITZER, *André Citroën, 1878-1935. Le risque et le défi*, Paris, Fayard, 1992.

Béatrice TOUCHELAY, « La comptabilité et l'expertise à l'origine d'un empire industriel : Marcel Boussac et la contribution extraordinaire aux bénéfices de guerre 1916-1928 », communication aux XII<sup>e</sup> Journées d'histoire de la gestion et du management, Roubaix-CAMT, 29-30 mars 2007, accessible en ligne sur le site <http://odlv.free.fr/jhcm/program.htm>.

Frédéric TURPIN, *André Diethelm (1896-1954). De Georges Mandel à Charles de Gaulle*, Paris, Les Indes savantes, 2004.

Jean-Pierre WILLIOT, *Jules Petiet : un ingénieur de la première industrialisation et ses réseaux : 1813-1871*, Pantin, Imprimerie Delcambre, 2006.

## 9. LES INSTITUTIONS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET LEURS DEBOUCHES

Dominique BARJOT, « Les entrepreneurs polytechniciens : l'exemple des travaux publics (1883-1974) », in Bruno BELHOSTE, Amy DAHAN-DALMEDICO, Dominique PESTRE, Antoine PICON (dir.), *La France des X. Deux siècles d'histoire*, Paris, Économica, 1995, p. 353-368.

Dominique BARJOT (dir.), actes du colloque « Les centraliens et l'industrie », organisé en octobre 2004, à l'occasion du 175<sup>e</sup> anniversaire de l'école, par la section Centrale Histoire de l'Association des Centraliens, actes à paraître à Paris, PUPS (aimablement communiqués par Jean-Louis Bordes).

Marc Olivier BARUCH et Vincent GUIGUENO (dir.), *Le Choix des X. L'École polytechnique et les polytechniciens, 1939-1945*, Paris, Fayard, 2000.

Michel BAUER, Élie COHEN, « Politiques d'enseignement et coalitions industrialo-universitaires. L'exemple de deux "grandes écoles" de chimie, 1882-1976 », *Revue française de sociologie*, XXII, 1981, p. 183-203.

Bruno BÉGUET, « Une école d'ingénieurs en province : l'École centrale lyonnaise de 1857 à 1947 », *Cahiers d'histoire du CNAM*, n° 5, 1996, p. 93-113 ; republié in Patrice BOURDELAIS, Louis BERGERON (dir.), *La France n'est-elle pas douée pour l'industrie ?*, Paris, Belin, 1998, p. 305-327.

Bruno BELHOSTE, « Ingénieurs civils contre ingénieurs de l'État : la création de l'École centrale des arts et manufactures et le tournant de 1830 », in Nicolaïdis EFTHYMIOS et Konstantinos CHATZIS (dir.), *Sciences, technologies et constitution de l'État au XIX<sup>e</sup> siècle*, Athènes, Institut de recherches néohelléniques-Fondation nationale de la recherche scientifique, 2000.

Bruno BELHOSTE, « L'élitisme polytechnicien : excellence scolaire et distinction sociale », in B. BELHOSTE, Amy DAHAN-DALMEDICO, Dominique PESTRE, Antoine PICON (dir.), *La France des X. Deux siècles d'histoire*, Paris, Économica, 1995, p. 19-31.

Bruno BELHOSTE, *La Formation d'une technocratie. L'École polytechnique et ses élèves de la Révolution au Second Empire*, Paris, Belin, 2003.

Bruno BELHOSTE, Amy DAHAN-DALMEDICO, Antoine PICON (dir.), *La Formation polytechnicienne 1794-1894*, Paris, Dunod, 1994.

Bruno BELHOSTE, Amy DAHAN-DALMEDICO, Dominique PESTRE, Antoine PICON (dir.), *La France des X. Deux siècles d'histoire*, Paris, Économica, 1995.

Anne BIDOIS, « L'enseignement de la chimie à Rouen aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles », in Thérèse CHARMASSON (dir.), *Formation au travail, enseignement technique et apprentissage*, Paris, Éditions du CTHS, 2005, p. 123-139.

Françoise BIRCK, André GRELON (dir.), *Des ingénieurs pour la Lorraine, XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Metz, Serpenoise, 1998.

Françoise BIRCK, André GRELON (dir.), *Un siècle de formation des ingénieurs électriciens*, Paris, Éditions de la MSH, 2006.

Françoise BIRCK, « De l'Institut électrotechnique de Nancy à l'ENS d'électricité et de mécanique (1900-1860) », in F. BIRCK, André GRELON (dir.), *Un siècle de formation des ingénieurs électriciens*, Paris, Éditions de la MSH, 2006, p. 23-88.



Elise S. BREZIS, François CROUZET, « Elites schools, circulation of elites and economic development: the ENA case », in E.S. BREZIS et Peter TEMIN (dir.), *Elites, Minorities and Economic Growth*, New York, Elsevier, 1999, p. 235-249.

Henri CARBONARO, « Naissance de l'automobile », *Centraliens*, n° 498, septembre 1998, p. 32-36.

Henri CARBONARO, « L'automobile et les Centraliens de la guerre de 1914-1918 à celle de 1939-1944 », *Centraliens*, n° 501, décembre 1998, p. 36-37.

Henri CARBONARO, « Les centraliens et l'automobile pendant la guerre de 1939-1945 », *Centraliens*, n° 504, mars 1999, p. 38-41.

Henri CARBONARO, « Les centraliens et la reconstruction de l'automobile de 1945 à 1965 », *Centraliens*, n° 516, mars 2000, p. 29-32.

Fabien CHARNOMORDIC, *L'Évolution des profils des candidats et des admis à l'ENA depuis 1945 : âge, origines géographiques, disciplinaires et sociales*, Malakoff, ENSAE, 1995.

Christophe CHARLE, « Savoir durer : la nationalisation de l'École libre des sciences politiques, 1936-1945 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 86-87, 1991, p. 99-105.

Christophe CHARLE, « Les polytechniciens dans les élites de la République. Méritocrates, hommes nouveaux et notables (1880-1914) », in Bruno BELHOSTE, Amy DAHAN-DALMEDICO, Dominique PESTRE, Antoine PICON (dir.), *La France des X. Deux siècles d'histoire*, Paris, Économica, 1995, p. 87-101.

Marie-Emmanuel CHESSEL, Fabienne PAVIS, *Le Technocrate, le patron et le professeur. Une histoire de l'enseignement supérieur de gestion*, Paris, Belin, 2001.

Claude DETREZ, « L'évolution de l'École nationale supérieure de chimie de Nancy vers le génie chimique », in Françoise BIRCK, André GRELON (dir.), *Des ingénieurs pour la Lorraine, XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Metz, Serpenoise, 1998, p. 239-249.

Dominique DAMMAME, « Genèse sociale d'une institution scolaire, l'École libre des sciences politiques », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 70, 1987, p. 31-46.

Charles R. DAY, *Les Écoles d'arts et métiers. L'enseignement technique en France XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Belin, 1991.

Charles R. DAY, « The Careers of Graduates of the "Ecoles d'Arts et Métiers" in the French Automobile Industry, 1880-1940 », *Canadian Journal of History/Annales canadiennes d'histoire*, vol. XXIX, n° 2, août 1994, p. 305-331.

Étienne DEJONGHE, « Ingénieurs et société dans les houillères du Nord-Pas-de-Calais de la Belle Époque à nos jours », in André THÉPOT (dir.) *L'Ingénieur dans la société française*, Paris, Éditions ouvrières, 1985, p. 173-189.

Nathalie DUVAL, *L'École des Roches. Une « école nouvelle » pour les élites (1899-2006)*, thèse de doctorat d'histoire (dir. Jean-Pierre Chaline), université Paris-Sorbonne (Paris IV), 2006, 3 vol.

Michel EURIAT, Claude THÉLOT, « Le recrutement social de l'élite scolaire en France. Évolution des inégalités de 1950 à 1990 », *Revue française de sociologie*, vol. XXXVI, 1995, p. 403-438.

Patrice de FOURNAS, *Quelle identité pour les grandes écoles de commerce françaises ? (HEC-ESSEC-ESCP)*, thèse de doctorat de gestion (dir. Michel Berry), École polytechnique, 2007, 3 vol.

Robert FOX, George WEISZ (dir.), *The Organization of Science and Technology in France 1808-1914*, Cambridge-Paris, Cambridge University Press, Éditions de la MSH, 1980.

Patrick FRIDENSON et Lucie PAQUY, « Du haut enseignement commercial à l'enseignement supérieur de gestion (XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles) », in Paul LENORMAND (dir.), *La Chambre de commerce et d'industrie de Paris (1803-2003)*, t. II : *Études thématiques*, Genève, Droz, 2008.

Jean-Michel GAILLARD, *L'ENA, miroir de l'État*, Paris, Éditions Complexe, 1995.

Anne-Françoise GARÇON, *Entre l'État et l'usine : l'école des mines de Saint-Étienne au XIX<sup>e</sup> siècle*, Rennes, PUR, 2004.

Alain GARRIGOU, *Les Élites contre la République. Sciences Po et l'ENA*, Paris, La Découverte, 2001.

Jean-Louis GREFFE, « L'École des mines de Nancy. I. De l'ingénieur des mines à l'ingénieur généraliste (1919-1956) », *Le Pays lorrain*, n° 3, 2002, p. 193 et suiv.

André GRELON (dir.), *Les Ingénieurs de la crise. Titre et profession entre les deux guerres*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1986.

André GRELON, « Les origines et le développement des écoles d'électricité Breguet, Charliat, Sudria et Violet avant la Seconde Guerre mondiale », *Bulletin d'histoire de l'électricité*, n° 11, juin 1988, p. 121-143.

André GRELON, « Les universités et la formation des ingénieurs en France (1870-1914) », *Formation-emploi*, n° 27-28, juillet-décembre 1989, p. 65-88.

André GRELON, « The training and career structures of engineers in France, 1880-1939 », in Robert FOX, Anna GUAGNINI (dir.), *Education, technology and institutional performance in Europe. 1850-1939*, Cambridge-Paris, Cambridge University Press-Éditions de la MSH, 1993, p. 42-64.

André GRELON, « L'École polytechnique, une école d'ingénieurs ? », in Bruno BELHOSTE, Amy DAHAN-DALMEDICO, Antoine PICON (dir.), *La Formation polytechnicienne 1794-1894*, Paris, Dunod, 1994, p. 435-455.

André GRELON, « Formation et carrière des ingénieurs en France (1880-1939) », in Louis BERGERON, Patrice BOURDELAIS (dir.), *La France n'est-elle pas douée pour l'industrie ?*, Paris, Belin, 1998, p. 231-274.

André GRELON, « Les universités et la formation des ingénieurs électriciens : naissance d'une filière », in Françoise BIRCK, A. GRELON (dir.), *Un siècle de formation des ingénieurs électriciens*, Paris, Éditions de la MSH, 2006, p. 3-21.

André GRELON, « French Engineers: Between Unity and Heterogeneity », *History and Technology*, vol. 27, 2007, p. 107-124.

Vincent GUIGUENO, « Une figure contestée : l'officier-ingénieur (1920-1943) », in Bruno BELHOSTE, Amy DAHAN-DALMEDICO, Antoine PICON (dir.), *La Formation polytechnicienne 1794-1894*, Paris, Dunod, 1994, p. 397-415.

Pierre-Henri HAAS, *Histoire de l'école supérieure de commerce de Lyon : 1872-1972*, mémoire de DEA d'histoire (dir. François Caron), université Paris-Sorbonne (Paris IV), s.d.

Armand HATCHUEL, « La naissance de l'ingénieur généraliste : l'exemple de l'École des Mines de Paris », *Annales des mines. Réalités industrielles*, novembre 2006, p. 13-24.

Auguste JOURET, *École centrale lyonnaise. Un siècle d'une école d'ingénieurs (1857-1957)*, Lyon, Imprimerie de Lescuyer & Fils, 1957.

Jean-François KESLER, *L'ENA, la société, l'État*, Paris, Berger-Levrault, 1985.

Marie-Christine KESSLER, Jean-Luc BODIGUEL, *L'École nationale d'administration*, Paris, Presses de la FNSP, 1978.

Charles P. KINDLEBERGER, « Technical Education and the French Entrepreneur », in Edward C. CARTER II, Robert FORSTER, Joseph N. MOODY (dir.), *Enterprise and Entrepreneurs in 19th and 20th Century France*, Baltimore, John Hopkins University Press, 1976, p. 3-39.

Jacques A. KOSCIUSKO-MORIZET, *La « Mafia » polytechnicienne*, Paris, Le Seuil, 1973.

Valérie LANGUILLE, « L'ESSEC, de l'école catholique des fils à papa à la grande école de gestion », *Entreprises et histoire*, n° 14-15, juin 1997, p. 47-65.

Hervé LE BRAS, « Les origines d'une promotion de polytechniciens », *Population*, vol. 38, n° 3, 1983, p. 491-502.

Pierre LECOUTEUX, *La Société industrielle de Rouen (1872-1939) : une société spécifique ?*, thèse de doctorat d'histoire (dir. Serge Chassagne), université Lumière Lyon 2, 1996 (sur l'école de chimie de Rouen).

Jacques LESOURNE (dir.), *Les Polytechniciens dans le siècle. 1894-1994*, Paris, Dunod, 1994.

Lucette LE VAN-LEMESLE, *Le Juste ou le Riche. L'enseignement de l'économie politique. 1815-1950*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2004.

Maurice LÉVY-LEBOYER, « La science mène-t-elle à l'action ? Les polytechniciens dans l'entreprise », in Jacques LESOURNE (dir.), *Les Polytechniciens dans le siècle. 1894-1994*, Paris, Dunod, 1994, p. 141-165.

Claude LHOMER-DESLANDES, *Étude sur les ingénieurs de l'École centrale des Arts et manufactures*, mémoire de maîtrise (dir. Maurice Lévy-Leboyer), université Paris X-Nanterre, 1973.

Robert R. LOCKE, *The End of practical man : entrepreneurship and higher education in Germany, France and Great-Britain*, Greenwich, Jai Press, 1984.

Robert R. LOCKE, *Management and higher education since 1940. The influence of America and Japan in West Germany, Great Britain and France*, Cambridge, Cambridge University Press, 1989.

Philippe MAFFRE, *Les Origines de l'enseignement supérieur commercial français au XIX<sup>e</sup> siècle*, thèse de 3<sup>e</sup> cycle (dir. Charles Planche), université Paris I Panthéon-Sorbonne, 1984, 3 vol.

Jane MARCEAU, *A family business ? The making of an international business élite*, Cambridge-Paris, Cambridge University Press-Éditions de la MSH, 1989 (sur l'INSEAD, Fontainebleau).

Claudie MERCIÉ, *Les Polytechniciens, 1870-1914. Recrutement et activités*, mémoire de maîtrise d'histoire (dir. Maurice Lévy-Leboyer), université Paris X-Nanterre, 1972.

Claudie MERCIÉ, « Profils polytechniciens des Trente Glorieuses, 1945-1975 », in Bruno BELHOSTE, Amy DAHAN-DALMEDICO, Dominique PESTRE, Antoine PICON (dir.), *La France des X. Deux siècles d'histoire*, Paris, Économica, 1995, p. 369-385.

Pierre MERLE, « Les transformations socio-démographiques des filières de l'enseignement supérieur de 1985 à 1995. Essai d'interprétation », *Population*, vol. 51, n° 6, novembre-décembre 1996, p. 1181-1209.

Marc MEULEAU, *Les HEC et l'évolution du management en France : 1881-années 1980*, thèse de doctorat d'État d'histoire (dir. Maurice Lévy-Leboyer), université Paris X Nanterre, 1992, 4 vol.

Ilja MIECK, « Ingenieur-Ausbildung in Deutschland und Frankreich im 19. Jahrhundert im Vergleich », *Francia. Forschungen zur Westeuropäische Geschichte*, vol. 33/3, 2006, p. 1-27.

Patrice NOAILLES, *L'École centrale de Paris*, Paris, Ellipses, 1984.

Marc NOUSCHI, *Histoire et pouvoir d'une grande école. HEC, Paris*, Robert Laffont, 1988.

Florence OTT, *La Société industrielle de Mulhouse, 1826-1876. Ses membres, son action, ses réseaux*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 1999 (sur l'école de chimie de Mulhouse).

Florence OTT, *La Société industrielle de Mulhouse au temps de l'Empire allemand*, Mulhouse, Société industrielle de Mulhouse, 2004 (*idem*).

Harry W. PAUL, *From Knowledge to power. The rise of the science empire in France. 1860-1939*, Cambridge, Cambridge University Press, 1985.

Antoine PICON, « Les années d'enlissement. L'École polytechnique de 1870 à l'entre-deux-guerres », in Bruno BELHOSTE, Amy DAHAN-DALMEDICO, Antoine PICON (dir.), *La Formation polytechnicienne 1794-1894*, Paris, Dunod, 1994, p. 143-179.

Jean-Baptiste PIOBETTA, *Le Baccalauréat*, Paris, J.-B. Baillière & Fils, 1937.

Girolamo RAMUNNI, Michel SAVIO, *1894-1994. Cent ans d'histoire de l'École supérieure d'électricité*, Paris, Saxifrage, 1995.

Georges RIBEILL, « Profils des ingénieurs civils au XIX<sup>e</sup> siècle. Le cas des centraux », in André THÉPOT (dir.), *L'Ingénieur dans la société française*, Paris, Éditions ouvrières, 1985, p. 111-125.

Georges RIBEILL, « Les ingénieurs en chef du matériel et de la traction des grands réseaux », in Bernard ESCUDIÉ, Jean GRÉA (dir.), *Thermodynamique et locomotives à vapeur. L'œuvre d'André Chapelon 1892-1978*, Paris, Éditions du CNRS, 1989, p. 175-195.

Georges RIBEILL, « Le rôle des Polytechniciens dans le développement des chemins de fer en France », in Bruno BELHOSTE, Amy DAHAN-DALMEDICO, Dominique PESTRE, Antoine PICON (dir.), *La France des X. Deux siècles d'histoire*, Paris, Économica, 1995, p. 239-251.

Georges RIBEILL, « Profils des ingénieurs civils au XIX<sup>e</sup> siècle. Le cas des centraux », in André THÉPOT (dir.) *L'Ingénieur dans la société française*, Paris, Éditions ouvrières, 1985, p. 111-125.

Fritz RINGER, *Education and Society in Modern Europe*, Bloomington, Indiana University Press, 1979.

Laurent ROLLET, « L'ENSIC et ses partenaires industriels : le prisme de la Fondation scientifique des Industries chimiques (1920-1960) », in L. ROLLET, Marie-Jeanne CHOFFEL-MAILFERT (dir.), *Aux origines d'un pôle scientifique : faculté des sciences et écoles d'ingénieurs à Nancy du Second Empire aux années 1960*, Nancy, Presses universitaires de Nancy, 2007, p. 165-232.

Laurent ROLLET, Marie-Jeanne CHOFFEL-MAILFERT (dir.), *Aux origines d'un pôle scientifique : faculté des sciences et écoles d'ingénieurs à Nancy du Second Empire aux années 1960*, Nancy, Presses universitaires de Nancy, 2007.

Terry SHINN, « The French science faculty system, 1808-1914 : institutional change and research potential in mathematics and the physical sciences », *Historical studies in the physical sciences*, 1979, p. 271-332.

Terry SHINN, *Savoir scientifique et pouvoir social. L'École polytechnique 1794-1914*, Paris, Presses de la FNSP, 1980.

Terry SHINN, « From “corps” to “profession” : the emergence and definition of industrial engineering in modern France », in Robert FOX, George WEISZ (dir.), *The Organization of Science and Technology in France 1808-1914*, Cambridge-Paris, Cambridge University Press, Éditions de la MSH, 1980, p. 183-208.

Terry SHINN, « Des sciences industrielles aux sciences fondamentales. La mutation de l'École supérieure de physique et de chimie (1882-1970) », *Revue française de sociologie*, XXII, 1981, p. 167-182.

Jean-François SIRINELLI (dir.), *L'École normale supérieure. Le livre du bicentenaire*, Paris, PUF, 1994.

Robert J. SMITH, « The social origins of students of Ecole libre and Institut d'études politiques, 1885-1970 », *History of Education*, n° 3, 1988, p. 229-238.

Annick TERNIER, André GRELON, « Chronologie des ingénieurs (1744-1985) », in A. GRELON (dir.), *Les Ingénieurs de la crise. Titre et profession entre les deux guerres*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1986, p. 343-436.

André THÉPOT (dir.), *L'Ingénieur dans la société française*, Paris, Éditions ouvrières, 1985, p. 111-125.

Pierre VELTZ, *Faut-il sauver les grandes écoles ? De la culture de la sélection à la culture de l'innovation*, Paris, Presses de Sciences Po, 2007.

Michel VILLETTE, « École de l'élite et savoirs ordinaires : l'École supérieure de commerce de Paris en 1990-1992 », *Information sur les sciences sociales*, vol. 37, n° 1, mars 1998, p. 137-160.

Gérard VINCENT, *Sciences-Po, histoire d'une réussite*, Paris, O. Orban, 1987.

John H. WEISS, *The Making of technological man. The social origins of French engineering education*, Cambridge (Mass.), MIT Press, 1982.

John H. WEISS, « Les changements de structure dans la profession d'ingénieur en France de 1800 à 1850 », in André THÉPOT (dir.), *L'Ingénieur dans la société française*, Paris, Éditions ouvrières, 1985, p. 19-38.

George WEISZ, *The Emergence of modern universities in France, 1863-1914*, Princeton, Princeton University Press, 1982.

## 10. LES GRANDS CORPS DE L'ÉTAT ET LEURS DEBOUCHES

Alain BELTRAN, « Corps des Mines et industrie depuis 1950 », séminaire Histoire des politiques énergétiques au XX<sup>e</sup> siècle, Comité pour l'histoire économique et financière de la France (CHEFF), séance du 10 février 2004 (consultable en ligne sur le site <http://www.comite-histoire.minefi.gouv.fr>).

André BRUNOT, Roger COQUAND, *Le Corps des Ponts et Chaussées*, Paris, Éditions du CNRS, 1982.

Nathalie CARRÉ de MALBERG, « Le recrutement des inspecteurs des Finances de 1892 à 1946 », *Vingtième siècle. Revue d'histoire*, n° 8, octobre-décembre 1985, p. 67-91.

Nathalie CARRÉ de MALBERG, « Entre service de l'État et besoins du marché : les inspecteurs des Finances, 1918-1939 » in Marc Olivier BARUCH, Vincent DUCLERT (dir.), *Serviteurs de l'État : une histoire politique de l'administration française, 1875-1945*, Paris, La Découverte, 2000, p. 339-358.

Nathalie CARRÉ de MALBERG, *Entre l'État et l'entreprise : les inspecteurs des Finances d'une guerre à l'autre : recrutement, carrières et filières d'accès à la direction des finances publiques et privées*, thèse de doctorat d'histoire (dir. Alain Plessis), université Paris X–Nanterre, 2001, 3 vol.

Nathalie CARRÉ de MALBERG, « Les fonctionnaires (civils) sous Vichy : essai historiographique », *Histoire@Politique. Politique, culture, société*, n° 2, septembre-octobre 2007, revue en ligne non paginée.

Emmanuel CHADEAU, *Les Inspecteurs des Finances au XIX<sup>e</sup> siècle (1850-1914). Profil social et rôle économique*, Paris, Economica, 1986.

Emmanuel CHADEAU, « Les inspecteurs des Finances et les entreprises (1869-1968) », in Maurice LÉVY-LEBOYER (dir.), *Le Patronat de la seconde industrialisation*, Paris, Éditions ouvrières, 1979, p. 247-262.

Dominique CHAGNOLLAUD, *Le Premier des ordres. Les hauts fonctionnaires XVIII<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Fayard, 1991.

Jean CHAPON, « Ingénieurs d'État : l'exception française », in Jacques LESOURNE (dir.), *Les Polytechniciens dans le siècle. 1894-1994*, Paris, Dunod, 1994, p. 321-343.

Christophe CHARLE, « Naissance d'un grand corps. L'inspection des Finances à la fin du 19<sup>e</sup> siècle », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 42, 1982, p. 3-17.

Christophe CHARLE, « Le pantouflage en France (vers 1880-vers 1980) », *Annales Économies, sociétés et civilisations*, n° 5, septembre-octobre 1987, p. 1115-1137.

Roger CHARTIER, « Un recrutement scolaire au XVIII<sup>e</sup> siècle : l'École royale du Génie de Mézières », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, vol. 20, juillet-septembre 1973, p. 353-375.

Konstantinos CHATZIS et Georges RIBEILL, « L'espace des carrières des ingénieurs de l'équipement dans le public et le privé (1800-2000) », *Revue française d'administration publique*, n° 116, 2005, p. 651-670.

Élie COHEN, « Formation, modèles d'action et performance de l'élite industrielle : l'exemple des dirigeants issus du corps des Mines », *Sociologie du travail*, XXX-4, 1988, p. 587-614.

Erhard FRIEDBERG, Dominique DESJEUX, « Fonctions de l'État et rôle des grands corps : le cas du corps des Mines », *Annuaire international de la fonction publique*, 1971-1972, p. 567-585.

François GAUTIER, *Les Ingénieurs du Génie maritime de 1810 à 1930*, mémoire de maîtrise (dir. Maurice Lévy-Leboyer), université Paris X-Nanterre, 1973.

Jean-François GREVET, « Des turbines au Plan : la Marine au service de l'économie dirigée ou les ambitions des ingénieurs du Génie maritime à la direction des Industries mécaniques et électriques (1940-1944) », in Jean-Paul BARRIÈRE et Marc de FERRIÈRE LE VAYER (dir.), *Aéronautique, marchés, entreprises. Mélanges en mémoire d'Emmanuel Chadeau*, Douai, Page Éditions, 2004, p. 473-513.

Gérard GRUNBERG, « L'École polytechnique et "ses" grands corps », *Annuaire international de la fonction publique*, 1973-1974, p. 383-407.

Hervé JOLY, *L'Appartenance aux grands corps comme filière d'accès au sommet des grandes entreprises*, mémoire de DEA (dir. Christophe Charle), EHESS/ENS, 1989.

Hervé JOLY, « Die *Ingénieurs du corps des Mines* und die Bergassessoren. Ein Vergleich industrieller Eliten », *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte*, n° 1, 1993, p. 45-68.

Hervé JOLY, « Les ingénieurs du corps des Ponts et chaussées dans les compagnies électriques : la nationalisation avant la nationalisation ? », in Dominique BARJOT, Henri MORSEL (dir.), *Stratégies, gestion, management. Les compagnies électriques et leurs patrons (1895-1945)*, Paris, Association pour l'histoire de l'électricité en France, 2001, p. 425-441.

Marie-Christine KESSLER, *Le Conseil d'État*, Paris, A. Colin, 1968.

Marie-Christine KESSLER, *Les Grands Corps de l'État*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1986.

Marie-Christine KESSLER, « L'évasion des membres du Conseil d'État vers le secteur privé », in Jacques CHEVALIER (dir.), *Le Droit administratif en mutation*, Paris, PUF-CURAP, 1993, p. 121-149.

Pierre LALUMIÈRE, *L'Inspection générale des Finances*, Paris, PUF, 1959, p. 67-91.

Gérard LANGLET, *Les Ingénieurs des Ponts et Chaussées, 1880-1930*, mémoire de maîtrise (dir. Maurice Lévy-Leboyer), université Paris X-Nanterre, 1973.



Ghislaine OPPENHEIMER, *Les Intouchables. Grandeur et décadence d'une caste : l'inspection des Finances*, Paris, Albin Michel, 2004.

Antoine PICON, *L'Invention de l'ingénieur moderne. L'École des Ponts et Chaussées 1747-1851*, Paris, Presses de l'École nationale des Ponts et Chaussées, 1992.

Paulette RONGÈRE, *La Cour des comptes*, thèse de 3<sup>e</sup> cycle d'études politiques, Fondation nationale des sciences politiques, 1963.

Luc ROUBAN, « L'Inspection générale des Finances 1958-2000. Quarante ans de pantoufflage », *Cahiers du CEVIPOF*, n° 31, septembre 2002.

Luc ROUBAN, « Les inspecteurs des Finances entre public et privé », in Vida AZIMI (dir.), *Les Élités administratives en France et en Italie*, Paris, Éditions Panthéon-Assas, 2007, p. 209-224.

William SERMAN, *Les Origines des officiers français : 1848-1870*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1979.

Cecil O. SMITH Jr., « The Longest Run : Public Engineers dans Planning in France », *American Historical Review*, vol. 95, juin 1990, p. 657-692.

André THÉPOT, *Les Ingénieurs des mines du XIX<sup>e</sup> siècle. Histoire d'un corps technique d'État. 1810-1914*, Paris, ESKA-IDHI, 1998.

André THÉPOT, « Les ingénieurs du corps des Mines, le patronat et la seconde industrialisation », in Maurice LÉVY-LEBOYER (dir.), *Le Patronat de la seconde industrialisation*, Paris, Éditions ouvrières, 1979, p. 237-247.

John H. WEISS, « Les ingénieurs des Ponts et Chaussées et leurs subordonnés au XIX<sup>e</sup> siècle », in Bruno BELHOSTE, Amy DAHAN-DALMEDICO, Dominique PESTRE, Antoine PICON (dir.), *La France des X. Deux siècles d'histoire*, Paris, Économica, 1995, p. 75-86.

## 11. COMPARAISONS INTERNATIONALES

Dominique BARJOT, Olivier DARD, Jean GARRIGUES, Didier MUSIEDLAK et Éric ANCEAU (dir.), *Industrie et politique en Europe occidentale et aux États-Unis (XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles)*, Paris, Presses de l'université Paris-Sorbonne, 2006.

G. G. BEEKENKAMP et Jaap DRONKERS, 1997, « The Recruitment of Chief Executives of the largest Dutch corporations: the absence of elite education », *The Athens Journal of Education* n° 1, 1997, p. 26-44.

Volker R. BERGHAHN, Stefan UNGER, Dieter ZIEGLER (dir.), *Die deutsche Wirtschaftselite im 20 Jahrhundert : Kontinuität und Mentalität*, Essen, Klartext Verlag, 2003.

Hartmut BERGHOFF, *Englische Unternehmer 1870 - 1914: eine Kollektivbiographie führender Wirtschaftsbürger in Birmingham, Bristol und Manchester*, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht, 1991.

Elise S. BREZIS, François CROUZET, « Changes in the Training of the Power Elites in Western Europe », *Journal of European Economic History*, vol. 33 (1), 2004, p. 33-58.

Elise S. BREZIS, François CROUZET, « The Role of Higher Education institutions : recruitment of elites and economic growth », CESIFO Working Paper n° 1360, décembre 2004, 29 p.

Peter CAPELLI, Monika HAMORI, « The new road to the top », *Harvard Business Review*, vol. 83, n° 1, janvier 2005, p. 25-32.

Youssef CASSIS (dir.), *Business Elites*, Aldershot, Edwar Elgar Publishing, 1994.

Youssef CASSIS, *Big Business. The European Experience in the Twentieth Century*, Oxford, Oxford University Press, 1997.

François CROUZET, « Les dynasties d'entrepreneurs en France et en Grande-Bretagne », *Entreprises et histoire*, n° 9, septembre 1995, p. 25-42.

Gareth P. DYAS, Heinz THANHEISER, *The Emerging European Enterprise*, Londres, MacMillan, 1976.

Paul ERKER, Toni PIERENKEMPER (dir.), *Deutsche Unternehmer zwischen Kriegswirtschaft und Wiederaufbau. Studien zur Erfahrungsbildung von Industrie-Eliten*, Munich, Oldenbourg, 1999.

Bernd FAULENBACH, « Die Preußischen Bergassessoren im Ruhrbergbau. Unternehmermentalität zwischen Obrigkeitsstaat und Privatindustrie », in *Mentalität und Lebensverhältnisse : Beispiele aus der Sozialgeschichte der Neuzeit, Rudolf Vierhaus zum 60. Geburtstag*, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht, 1982, p. 225-242.

Patrick FRIDENSON, « Les patronats allemand et français au XX<sup>e</sup> siècle. Essai de comparaison », in Rainer HUDEMANN und Georges-Henri SOUTOU (dir.), *Eliten in Deutschland und Frankreich im 19. und 20. Jahrhundert. Strukturen und Beziehungen*, tome I, Munich, R. Oldenbourg Verlag, 1994, p. 153-167.

Leslie HANNAH, *The Rise of the Corporate Economy*, Londres, Methuen & Co, 1976.

Michael HARTMANN, *Top-Manager. Die Rekrutierung einer Elite*, Francfort/M., Campus, 1996.

Michael HARTMANN, « Die Rekrutierung von Topmanagern in Europa. Nationale Bildungssysteme und die Reproduktion der Eliten in Deutschland, Frankreich und Großbritannien », *Archives européennes de sociologie*, vol. XXXVIII, 1997, p. 3-37.

Michael HARTMANN, *Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft*, Francfort/M., Campus, 2002.

Michael HARTMANN, « Le recrutement des dirigeants des grandes entreprises en Allemagne. Une sélection sociale en l'absence d'institutions de formation des élites », in

Hervé JOLY (dir.), *Formation des élites en France et en Allemagne*, Cergy-Pontoise, CIRAC, 2005, p. 83-100.

Michael HARTMANN, *Eliten und Macht in Europa. Ein internationaler Vergleich*, Francfort/M., Campus, 2007.

*Eliten in Deutschland und Frankreich im 19. und 20. Jahrhundert : Strukturen und Beziehungen*, Munich, Oldenbourg, 2 vol. :

- Rainer HUDEMANN et Georges-Henri SOUTOU (dir.), vol. 1, 1994 ;

- Louis DUPEUX, Rainer HUDEMANN et Franz KNIPPING (dir.), vol. 2, 1996.

Philippe JOBERT, Michael MOSS (dir.), *Naissance et mort des entreprises en Europe (XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles)*, Dijon, Éditions de l'université de Dijon, 1994.

Hervé JOLY, *Patrons d'Allemagne. Sociologie d'une élite industrielle 1933-1989*, Paris, Presses de Sciences Po, 1996.

Hervé JOLY, « L'intégration des diplômés de gestion au sein des élites économiques allemandes : une réussite nécessairement partielle », *Entreprises et Histoire*, n° 14-15, juin 1997, p. 97-110.

Hervé JOLY (dir.), *Formation des élites en France et en Allemagne*, Cergy-Pontoise, CIRAC, 2005.

Hartmut KAELBLE, Hasso SPODE, « Sozialstruktur und Lebensweise deutscher Unternehmer 1907-1927 », *Scripta Mercaturae*, vol. 24, 1990, p. 132-178.

Ginette KURGAN-van HENTENRIJK, « Le patronat en Belgique (1880-1960) », *Histoire, économie et société*, vol. 17, n° 1, 1998, p. 189-212.

Isabelle LESCENT-GILES, « Les élites industrielles britanniques 1880-1970 », *Histoire, économie et société*, vol. 17, n° 1, 1998, p. 157-188.

Karl-Heinz MANEGOLD, *Universität, Technische Hochschule und Industrie*, Berlin, Duncker & Humblot, 1970.

Mairi MacLEAN, Charles HARVEY, Jon PRESS, *Business Elites and Corporate Governance in France and the UK*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2006.

Henri MENDRAS et Ezra S. SULEIMAN (dir.), *Le Recrutement des élites en Europe*, Paris, La Découverte, 1997.

Hidemasa MORIKAWA, *A History of Top Management in Japan : Managerial Enterprises and Family Enterprises*, Oxford, Oxford University Press, 2001.

John SCOTT, *Corporate Business and Capitalist Classes*, Oxford, Oxford University Press, 1997.

Andrew SHONFIELD, *Le Capitalisme aujourd'hui. L'État et l'entreprise*, Paris, Gallimard, 1967 (éd. originale 1965).

Philip STANWORTH et Anthony GIDDENS, « An Economic Elite: a Demographic Profile of Company Chairmen », in *idem*, *Elites and Power in British Society*, Cambridge, Cambridge University Press, 1974, p. 81-101.

Michael USEEM, Jerome KARABEL, « Pathways to top corporate management », *American Sociological Review*, vol. 51, avril 1986, p. 184-200.

Richard WHITLEY, Alan THOMAS, Jane MARCEAU, *Masters of Business. The Making of a New Elite ?*, Londres, Tavistock Publications, 1981.

Wolfgang ZAPF, « Die deutschen Manager. Sozialprofil und Karriereweg », in *idem* (dir.), *Beiträge zur Analyse der deutschen Oberschicht*, Munich, Piper Verlag, 1965, p. 136-149.

Dieter ZIEGLER (dir.), *Großbürger und Unternehmer. Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert*, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht, 2000.

## 12. DICTIONNAIRES BIOGRAPHIQUES, INSTRUMENTS DE TRAVAIL ET ETUDES SUR LES SOURCES

### *Dictionnaires biographiques*

*Who's who in France. Recueil de notices biographiques*, Paris, Éditions Jacques Laffite, 1<sup>ère</sup> éd. 1953/1954 et suivantes.

Michel PRÉVOST, Jean-Charles ROMAN d'AMAT, Henri TRIBOUT De MOREMBERT (dir.), *Dictionnaire de biographie française*, Paris, Letouzey & Ané, 1932 (fascicule 1, Aage-) à 2007 (fascicule 117, Lecompte-Boinet à Lefèbre) avec des notices des dirigeants du corpus :  
Théodore BARROIS

Jules BARUT

Raymond BERR

Pierre BOULANGER

Georges BRINCARD

Camille CAVALLIER

Marcel CHAMPIN

Gabriel CORDIER

Ernest CUVELETTE

Henry DARCY

Raoul DAUTRY

Auguste DETŒUF

Paul DOUMER

Alexandre DREUX

René-Paul DUCHEMIN

Eugène ÉTIENNE

Henry GALL

André GRANDPIERRE

Émile GUIMET

Pierre HÉLY d'OISSEL

Frédéric-Georges HERR

Émile HEURTEAU.

Adolphe ROBERT, Edgar BOURLOTON, Gaston COUGNY (dir.), *Dictionnaire des parlementaires français, comprenant tous les membres des assemblées françaises et tous les ministres français, depuis le 1<sup>er</sup> mai 1789 jusqu'au 1<sup>er</sup> mai 1889*, Paris, Bourloton, 5 vol., 1889-1891, avec des notices de :

Paul DOUMER (député de l'Aisne, 1888-1889)

Eugène ÉTIENNE (député d'Oran, 1881-).

Jean JOLLY (dir.), *Dictionnaire des parlementaires français : notices biographiques sur les ministres, sénateurs et députés français de 1889 à 1940*, Paris, PUF, vol. 1 (Abbo-Azémar), 1960 à vol. 8 (R-Z), 1977, avec des notices de

François-Albert BUISSON dit ALBERT-BUISSON (sénateur du Puy-de-Dôme 1937-1944)

Théodore BARROIS (député du Nord, 1898-1906)

Paul DOUMER (député de l'Yonne, 1890-1896, de l'Aisne, 1902-1910 ; sénateur de la Corse, 1912-1931)

Eugène ÉTIENNE (député d'Oran, -1919 ; sénateur d'Oran, 1920-1921)

Florent GUILLAIN (député du Nord, 1896-1910)

Jean MAROGER (sénateur de l'Aveyron, 1939-1945)

Eugène SCHNEIDER (député de Saône-et-Loire, 1898-1910)

François de WENDEL (député de la Meurthe-et-Moselle, 1914-1933 ; sénateur, 1933-1941)

Guy de WENDEL (député de la Moselle, 1919-1927 ; sénateur, 1927-1941).

Service des archives de l'Assemblée nationale (dir.), *Dictionnaire des parlementaires français : notices biographiques sur les parlementaires français de 1940 à 1958*, Paris, La Documentation française, 5 volumes parus, t. 1 (A), 1988 à 5 (L-O), 2005.

(les trois séries, y compris les lettres P à Z de la dernière non encore publiées, sont consultables en ligne sur le site de l'Assemblée nationale <http://www.assemblee-nationale.fr/histoire/biographies/index.asp>).

Notices de :

Jean-Marie LOUVEL (membre des deux assemblées constituantes, 1945-1946 ; député du Calvados, 1946-1958)

Jean MAROGER (conseiller de la République de l'Aveyron, 1948-1956).

*Volumes Le Patronat sous le Second Empire (avec des notices de membres de familles du corpus)*

Frédéric BARBIER *et al.*, *Le Patronat du Nord sous le Second Empire : une approche prosopographique*, Genève, Droz, 1989 (Frédéric Kuhlmann).

Philippe JOBERT (dir.), *Les Patrons du Second Empire. Bourgogne*, Paris-Le Mans, Picard-Cénomane, 1991 (Hugues-Iéna Darcy).

Nicolas STOSKOPF, *Les Patrons du Second Empire. Alsace*, Paris-Le Mans, Picard-Cénomane, 1994 (famille Koechlin).

Pierre CAYEZ, Serge CHASSAGNE, *Les Patrons du Second Empire. Lyon et le Lyonnais*, Paris-Le Mans, Picard-Cénomane, 2006 (Henri Germain, François Gillet).

Roland DRAGO, Jean IMBERT, François MONNIER, Jean TULARD (dir.), *Dictionnaire biographique des membres du Conseil d'État, 1799-2002*, Paris, Fayard, 2004.

*Dictionnaire biographique des magistrats de la Cour des comptes 1807-2007*, Paris, La Documentation française, 2007.

La quasi-totalité des autres annuaires biographiques existants sont regroupés dans les *Archives biographiques françaises*, Londres / Munich, KG Saur, 1<sup>ère</sup> (*Fusion dans un ordre alphabétique unique de 180 des plus importants ouvrages de référence biographiques français publiés du 17<sup>e</sup> au 20<sup>e</sup> siècle*, 1988-1991, 1065 microfiches), 2<sup>e</sup> (1993-1996, 664 microfiches) et 3<sup>e</sup> (2001-2002, 466 microfiches) séries. L'ensemble des annuaires utilisés par cet intermédiaire ne sont pas répertoriés ici.

### **Listes mondaines**

*Annuaire des châteaux et des villégiatures*, Paris, La Fare, éd. 1887/1888 à 1937.

*Tout-Paris. Annuaire de la société parisienne*, Paris, La Fare, 1886 à 1939.

*Bottin mondain*, Paris, Didot-Bottin, éd. 1903 et suiv.

*Tout-Lyon. Annuaire de la haute société de la région lyonnaise*, Lyon, Tout Lyon, 1<sup>ère</sup> éd. 1902 et suiv.

### **Généalogies familiales**

(NB :références générales seulement ; pour les références spécifiques à certaines familles, notamment sur des sites Internet, voir les généalogies en annexe)

Henry COSTON (dir.), *Dictionnaire des dynasties bourgeoises et du monde des affaires*, Paris, A. Moreau, 1975.

André DELAVENNE (dir.), *Recueil généalogique de la bourgeoisie ancienne*, Paris, SGAF, 1954, 2 vol.

### **Atlas industriels et statistiques économiques**

*Atlas de l'industrie française*, Paris, Conseil national du patronat français (CNPFF), 1959.

*Atlas de l'industrie française*, Paris, Éditions techniques patronales-CNPFF, 1973.

Robert GIRY (dir.), F. ANISENSEL, *Atlas industriel de la France : réalisé d'après le recensement de la population de 1954*, Paris, La Documentation française, 1959.

Ministère de l'Industrie et du Commerce, bureau central de statistique industrielle, *Annuaire de statistique industrielle*, Paris, Imprimerie nationale, 1<sup>ère</sup> éd., 1948-

Emmanuel CHADEAU, *Annuaire statistique de l'économie française au XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, Presses de l'École normale supérieure, 1988.

François ROBERT, *Population active et entreprises en Rhône-Alpes (1840-1939)*, Lyon, Institut des Sciences de l'homme, 2 vol., 2000.

Michel VOLLE, *Histoire de la statistique industrielle*, Paris, Economica, 1982.

### **Guides d'archives**

*État sommaire des archives d'entreprises conservées aux Archives nationales*

Bertrand GILLE, tome 1 : 1 AQ à 64 AQ, Paris, Imprimerie nationale, 1957.

Isabelle GUERIN-BROT, tome 2 : 65 AQ à 119 AQ, 1977.

Françoise HILDESHEIMER et Bertrand JOLY, tome 3 : 120 AQ à 215 AQ, 1996.

Voir également l'état général des fonds sur site internet des Archives nationales du monde du travail (ANMT) : <http://www.archivesnationales.culture.gouv.fr/camt/>.

Base d'orientation et de recherche dans les archives (BORA) qui « recense progressivement tous les fonds privés contenus dans les centres des Archives nationales et dans les services départementaux d'archives. Dans un second temps, seront associés à cette campagne les communes, les bibliothèques et l'ensemble des organismes publics et privés susceptibles de conserver des archives de cette nature », consultable en ligne sur le site des Archives de France : <http://daf.archivesdefrance.culture.gouv.fr/sdx/ap/>.

Bertrand JOLY, *Archives de la famille et des entreprises de Wendel*, Paris, Archives nationales, 1994.

Association des archivistes français (coordonné par Roger NOUGARET), *Guide des services d'archives des entreprises et organismes du monde du travail*, Paris, CNRS Éditions, 1998.

Brigitte BLANC, Henry ROUSSO et Chantal de TOURTIER-BONAZZI (dir.) *La Seconde Guerre mondiale : guide des sources conservées en France : 1939-1945*, Paris, Archives nationales, 1994.

François ROBERT, *Les Archives d'entreprises en Rhône-Alpes aux XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles. Guide documentaire*, Lyon, MRASH, tome I : *Les services d'archives publics*, 1993 et tome II : *Hors services d'archives publics*, 1994.

Marie-Hélène JOLY, *Des Sources pour l'histoire de l'industrie. État des versements aux Archives nationales effectués de 1973 à 1993*, Paris, Ministère de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Commerce extérieur-Mission des Archives nationales, 1994, 2 vol.

Jean-Claude FARCY, *Guide des archives judiciaires et pénitentiaires, 1800-1958*, Paris, CNRS Éditions, 1992 (pour les archives des greffes de tribunaux de commerce).

### ***Études de sources***

Françoise BOSMAN (dir.), *Usine à mémoires. Les Archives nationales du monde du travail à Roubaix*, Paris, Le Cherche Midi, 2008.

Christophe CHARLE, « L'image sociale des milieux d'affaires d'après *Qui êtes-vous ?* », in Maurice LÉVY-LEBOYER (dir.), *Le Patronat de la seconde industrialisation*, Paris, Éditions ouvrières, 1979, p. 277-291.

Raymond DARTEVELLE et Jean-François ECK, « Les archives des entreprises aux sources de l'histoire économique », in Jean-Pierre MALLET, Odon de QUINSONAS-LOUDINOT (dir.), *Les Archives au fil du temps*, Paris, Perrin, 2002, p. 29-68.

Jean-Claude DAUMAS, « Patrons de l'industrie : les formes du témoignage », in Serge WOLIKOW, Philippe POIRRIER (dir.), *Territoires contemporains, Bulletin de l'Institut d'histoire contemporaine de l'université de Bourgogne*, n° 5, 1998, p. 63-76.

Florence DESCAMPS, *L'Historien, l'archiviste et le magnétophone. De la constitution de la source orale à son exploitation*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2001.

Florence DESCAMPS (dir.), *Les Sources orales et l'histoire : récits de vie, entretiens, témoignages oraux*, Rosny-sous-Bois, Bréal, 2006.

Bruno DURIEZ, « La bourgeoisie répertoriée : le *Livre des Familles du Nord* », *Ethnologie française*, vol. XX (1), 1990, p. 71-84.

Claudine FONTANON, *L'Industrialisation de la région parisienne dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle. Les sources de l'histoire des établissements industriels : commentaire critique et traitement cartographique*, rapport de recherche pour le ministère de l'Environnement, Conservatoire national des arts et métiers, 1985.

Yves GRAFMEYER, *Quand Le Tout-Lyon se compte. Lignées, alliances, territoires*, Lyon, PUL, 1992.

Cyril GRANGE, *Les Gens du Bottin mondain, 1903-1987*, Paris, Fayard, 1996.

Hervé JOLY, « Une source importante d'accès problématique pour l'historien : le premier registre de commerce (1920-1954) », *Entreprises et histoire*, n° 15, 1998, p. 159-164.

Hervé JOLY, « L'exploitation des actes de sociétés pour l'histoire des entreprises : intérêts et difficultés », *Entreprises et histoire*, n° 33, octobre 2003, p. 120-126.

Hervé JOLY (dir.), *Les Archives des entreprises sous l'Occupation. Conservation, accessibilité et apport*, Lille, IFRÉSI, 2005.

Hervé JOLY (dir.), *Faire l'histoire des entreprises sous l'Occupation. Les acteurs économiques et leurs archives*, Paris, Éditions du CTHS, 2004.

Olgierd LEWANDOWSKI, « Différenciation et mécanismes d'intégration de la classe dirigeante. L'image sociale de l'élite d'après le *Who's Who in France* », *Revue française de sociologie*, vol. XV, n° 1, 1974, p. 43-73.

Catherine MALAVAL, *La Presse d'entreprise française au XX<sup>e</sup> siècle : histoire d'un pouvoir*, Paris, Belin, 2001.

Jean-Marie MOINE, « Avis de recherche. Autobiographie et discours public des chefs d'entreprise au XX<sup>e</sup> siècle », in Louis BERGERON (dir.), *La Révolution des aiguilles*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1996.

Claire ZALC, « L'analyse d'une institution : le registre du commerce et les étrangers dans l'entre-deux-guerres », *Genèses. Sciences sociales et histoire*, n° 31, juin 1998, p. 99-118.

Claire ZALC, *Immigrants et indépendants. Parcours et contraintes. Les petits entrepreneurs étrangers du département de la Seine (1919-1939)*, thèse de doctorat d'histoire (dir. Michel Lescure), université Paris X-Nanterre, 2002 (pour son usage du registre du commerce).



## Table des matières

<b>Remerciements</b>	2
<b>Introduction générale</b>	3
<b>I<sup>ère</sup> partie : Modes de gouvernance de la grande entreprise</b>	19
<b>Chapitre I : La concentration des fonctions dirigeantes dans la grande entreprise entre flou législatif et variétés des pratiques</b>	21
<b>La grande entreprise : une affaire de sociétés</b>	22
<i>Des sociétés par actions</i>	22
<i>L'alternative minoritaire de la commandite par actions</i>	24
<b>L'administration de la société anonyme : un bricolage de la pratique dans un flou législatif jusqu'en 1940</b>	28
<i>Des engagements très inégaux selon les administrateurs dans la gestion de l'entreprise</i>	31
<i>L'émergence d'un ou plusieurs dirigeants à temps plein</i>	34
<i>Conseil d'administration élargi et « comité de direction » restreint</i>	39
<b>La loi de 1940 : la concentration apparente des pouvoirs au profit du PDG</b>	42
<i>La continuité dans les pratiques : la survivance possible du dualisme</i>	44
<i>La lente et réversible généralisation du modèle moniste du PDG</i>	51
<i>L'adoption marginale du modèle dualiste allemand prévu par la loi de 1966</i>	54
<b>Épilogue : le retour récent du dualisme (2001)</b>	56
<b>Chapitre II : Le poids important de l'héritage économique dans la dévolution des fonctions dirigeantes : une redéfinition élargie de l'entreprise familiale</b>	63
<b>Toutes les entreprises ne deviennent pas familiales : l'importance des conditions de création</b>	67
<i>Coïncidence entre créations de l'entreprise et de la société anonyme : des circonstances peu favorables</i>	67
<i>La création sous forme de commandite par actions : un facteur favorable plus ou moins durable</i>	73

<i>L'entreprise personnelle comme apport à la société : un facteur très favorable qui n'exclut pas des défaillances rapides</i>	88
<i>La création par apport de plusieurs entreprises fusionnées : neutralisation des différentes familles ou émergence de l'une d'entre elles</i>	104
<b>Des « néo-fondateurs » à l'origine de nouvelles dynasties</b>	114
<i>L'entrée tardive de « néo-fondateurs » au capital</i>	114
<i>De nouvelles dynasties d'administrateurs faiblement implantées au capital</i>	121
<i>La survivance post-mortem du grand manager : la transmission aux descendants</i>	131
<b>L'importance des dynasties familiales n'exclut pas les managers : un partage des fonctions dirigeantes avec les héritiers à géométrie variable</b>	138
<b>Au-delà d'un corpus restreint : l'importance de l'héritage familial dans les principales branches économiques</b>	145
<i>Une forte survivance familiale dans la sidérurgie</i>	147
<i>La chimie partagée</i>	151
<i>Une prédominance managériale dans la grande construction mécanique</i>	91
<i>La difficile transmission dans l'industrie automobile après les pionniers</i>	156
<i>Les chantiers navals : une branche managériale</i>	158
<i>Les familles marginalisées dans la construction électrique</i>	159
<i>L'hégémonie familiale dans l'industrie des biens de consommation</i>	161
<i>Une forte présence familiale dans le bâtiment-travaux publics (BTP)</i>	164
<i>Le secteur des mines et de l'énergie aux mains des managers</i>	167
<i>Un secteur des transports contrasté</i>	171
<i>Le poids des familles dans le secteur commercial</i>	172
<i>Un secteur financier peu familial</i>	173
<b>Épilogue : l'importance du capitalisme familial aujourd'hui</b>	175
<b>Chapitre III : Conditions d'accès, d'exercice et de sortie des fonctions dirigeantes</b>	181
<b>L'accès aux fonctions dirigeantes : une professionnalisation parfois tardive</b>	182
<i>Des fonctions dirigeantes souvent acquises tardivement</i>	182
<i>Les filières d'accès, entre conseil d'administration et salariat</i>	185
<i>La tendance à la fidélité à une même entreprise</i>	189
<i>Un fréquent détour initial par la haute fonction publique</i>	193
<i>Reconversions précoces ou tardives dans les affaires</i>	195
<i>La professionnalisation de l'ensemble des administrateurs</i>	202
<i>Notables ou experts extérieurs aux affaires ?</i>	202

La prédominance des industriels sur les financiers	206
<b>Dirigeants à temps plein et à temps partiel</b>	212
<i>Managers exclusifs et administrateurs cumulards</i>	212
<i>La survivance des présidents à temps partiel après la loi de 1940</i>	215
<i>Des fonctions dirigeantes de moins en moins compatibles avec d'autres engagements sociaux</i>	219
<b>La sortie des fonctions dirigeantes : du viager à la retraite</b>	222
<i>L'absence prolongée de limite d'âge</i>	222
<i>Des fusions qui ménagent les dirigeants</i>	228
<i>Le poids des facteurs politiques</i>	233
<i>Le faible impact de la crise des années 1930</i>	239
<b>Épilogue : une relative ouverture récente du marché des dirigeants</b>	244
<b>II<sup>e</sup> partie : Trajectoires et recrutement des dirigeants de la grande entreprise</b>	251
<b>Chapitre IV : La fermeture scolaire du recrutement des dirigeants</b>	253
<b>La concentration attendue des trajectoires scolaires autour de quelques établissements d'élite</b>	255
<i>La promotion des autodidactes réservée aux seuls héritiers</i>	259
<i>La faible représentation des formations techniques spécialisées</i>	264
<i>L'exclusion des formations commerciales</i>	272
<i>La marginalisation des formations universitaires</i>	274
<i>L'hégémonie des grandes écoles d'ingénieurs</i>	280
<b>L'extraordinaire prédominance polytechnicienne dans la grande industrie</b>	289
<i>Une réussite inégale dans les entreprises étudiées</i>	290
Implantation d'ensemble et réussite comparées des polytechniciens selon les entreprises	292
Une présence plus faible dans les entreprises familiales qu'ils ne dirigent pas	295
Forte implantation dans les entreprises qu'ils dirigent	296
<b>Implantation et réussite comparées des autres grandes écoles d'ingénieurs</b>	298
<i>Forte implantation et position seconde des centraliens</i>	298
Une réussite alternative à une faible implantation polytechnicienne	300
Une position de second rang sur les terres polytechniciennes	301
<i>La place nécessairement restreinte des écoles supérieures des mines</i>	302
<i>La réussite de l'École des mines de Saint-Étienne dans l'industrie minière</i>	308

<i>La réussite des Arts et Métiers en division inférieure</i>	310
<i>Une chimie qui échappe aux chimistes de formation</i>	312
<i>Supélec ne s'impose pas dans la construction électrique</i>	316
<b>Une prépondérance des polytechniciens qui ne se limite pas à l'industrie lourde</b>	318
<i>Une forte présence aux commandes de la grande construction mécanique en général</i>	318
<i>L'exception durable de l'industrie automobile</i>	320
<i>Une prédominance dans l'industrie électrique renforcée par la nationalisation</i>	324
<i>Le monopole des polytechniciens à la tête des compagnies de chemins de fer</i>	326
<i>Polytechnicien, une ressource insuffisante dans l'industrie textile sous contrôle familial</i>	327
<i>L'exception polytechnicienne de Say dans l'industrie agro-alimentaire</i>	334
<b>La position longtemps seconde des autres grandes écoles dans la grande industrie</b>	336
<i>Des HEC longtemps réduits aux fonctions commerciales ou financières</i>	336
<i>Les Sciences Po : une vocation de secrétaires généraux dans la grande industrie</i>	340
<i>Implantation et réussite apparente des Sciences Po et des HEC dans les banques</i>	341
<b>Épilogue : Polytechnique rejointe par HEC et l'ENA toujours aux dépens des autres formations</b>	344
<b>Chapitre V : Le poids des grands corps : ingénieurs d'État vs. ingénieurs civils</b>	349
<b>Réussite très inégale des polytechniciens et classements de sortie</b>	353
<i>La position première incontestée du corps des Mines</i>	355
<i>La position seconde du corps des Ponts et Chaussées un temps contestée par celui du Génie maritime</i>	358
<i>Les autres corps techniques tiennent leur rang (Tabacs, Poudres, PTT, etc.)</i>	362
<i>La position reléguée des corps des « armes savantes » (Artillerie, Génie, etc.)</i>	363
<i>La démission à la sortie : un choix de mal classés plus ou moins fréquent selon la conjoncture</i>	363
<b>La réussite spectaculaire du corps des Mines dans la grande industrie</b>	367
<i>Une forte proportion de départs en entreprise</i>	367
<i>Un accès quasi-systématique à la direction générale</i>	371
<i>Une implantation inégale dans les groupes étudiés</i>	371
<i>Une implantation variable à la tête des différentes branches, alternative au contrôle familial</i>	374
<i>Une présence logique dans le secteur minier</i>	374

Une moindre réussite relative dans les chemins de fer et le gaz électricité	381
Une très forte implantation dans la sidérurgie	383
Une bonne implantation dans la chimie lourde	389
L'engagement dans le pétrole	393
Une présence plus ponctuelle dans les autres branches	393
<i>Tentatives d'explication d'une réussite : le capital collectif du corps ou l'expérience administrative individuelle ?</i>	398
La réussite bien inférieure des polytechniciens ingénieurs civils des mines	398
Un parcours administratif souvent bref	401
Des jeunes parrainés par leurs aînés	404
<i>Un accès assuré voire immédiat au plus haut niveau</i>	405
<i>L'absence de concurrence interne... sous réserve des fusions</i>	408
<b>La position seconde ou alternative du corps des Ponts et Chaussées</b>	411
<i>Une réussite dans des branches où le corps des Mines est peu présent</i>	413
<i>Un pantouflage fréquent mais concentré dans quelques branches</i>	416
<i>Une attente de réussite moindre : trop nombreux pour devenir tous de grands dirigeants</i>	418
<i>Un recrutement moins planifié et moins exclusif</i>	422
<b>L'importance méconnue du Génie maritime dans la grande industrie</b>	424
<i>Un pantouflage massif en entreprise</i>	427
<i>Une orientation spécialisée élargie à l'ensemble de la construction mécanique</i>	428
<i>Une probabilité plus faible d'accès à des fonctions de premier plan</i>	431
<i>Quelques réussites individuelles spectaculaires</i>	433
<b>La présence résiduelle des autres petits corps (Tabacs, Poudres)</b>	435
<b>La faible réussite moyenne des officiers de l'Artillerie et du Génie</b>	438
<b>L'entrée immédiate en entreprise des démissionnaires : un choix peu payant</b>	440
<b>L'inspection des Finances : une réussite encore très spécialisée</b>	446
<i>Une implantation et une réussite restreintes dans la grande industrie</i>	446
<i>Un pantouflage en entreprise pourtant très fréquent</i>	451
<i>La spectaculaire réussite bancaire des inspecteurs avant même les nationalisations</i>	455
<b>Le Conseil d'État et la Cour des comptes : des filières plus étroites</b>	465
<b>Épilogue : une amorce de reflux des grands corps ?</b>	471

<b>Chapitre VI : Reproduction, reconversions et ascensions sociales chez les managers</b>	477
<b>Les difficultés d'un traitement statistique et l'interprétation relative des résultats</b>	479
<b>La reproduction au sein du monde des affaires en complément de l'héritage d'entreprise</b>	484
<b>Des reconversions en provenance d'autres élites entre déclassements et ascensions</b>	487
<b>Les milieux supérieurs d'origine ne se réduisent pas aux élites</b>	495
<b>L'importance des origines dans la classe moyenne</b>	496
<b>Des origines populaires déclinantes</b>	497
<b>Épilogue : une fermeture sociale accrue aujourd'hui par l'extension des couches supérieures ?</b>	504
<b>Conclusion générale</b>	509
<b>Annexes</b>	525
<b>I<sup>ère</sup> partie : Tableaux et listes d'entreprises</b>	527
<b>II<sup>e</sup> partie : Liste des 194 titulaires de fonctions dirigeantes du corpus étudié</b>	551
<b>III<sup>e</sup> partie : Généalogies familiales</b>	571
<b>IV<sup>e</sup> partie : Sources</b>	647
<b>V<sup>e</sup> partie : Bibliographie</b>	671