

CLAUDE BÉBÉAR. PIERRE BERGÉ. **GRANDES FORTUNES**. MARCEL BLEUSTEIN-BLANCHET. BONDUELLE. BOUYGUES. **MAI 81**. ETTORE BUGATTI. **DYNASTIES**. COCO CHANEL. ANDRÉ CITROËN. FRANÇOIS COUPEL. **GRÈVES**. MARCEL DASSAULT. JEAN DE LAUNAY. JEAN DECAUX. GUSTAVE DENOIX. JEAN PAIN. GALLIENI. JEAN LARD. **COMITÉS**. JEAN MONT. LÉON GAUMONT. **PERSONALISATIONS**. FAMILLE HERMÈS. JEAN-LUC LAGARDÈRE. ANNE LAUVERGEON. LECLERC. LÉVITAN. **LOBBY COLONIAL**. JEAN-MARIE MESSIER. FRANCIS MER. **MAI 68**. LAURENCE PARISOT. CHARLES PATHÉ. PINAULT. **200 FAMILLES**. FÉLIX POTIN. LOUIS RENAULT. YVES ROCHER. **ÉPURATION**. ROTHSCHILD. SAINT-GOBAIN. LE SENTIER. SOYEUX LYONNAIS. BERNARD TAPIE. SERGE TRIGANO. **LIBÉRALISME**. MICHEL VINAVER. **MEDEF**. WENDEL. **CRISE DE 1929**.

sous la direction de  
Jean-Claude Daumas

# DICTIONNAIRE HISTORIQUE DES PATRONS FRANÇAIS

Flammarion

Extrait de la publication

sous la direction de Jean-Claude Daumas  
en collaboration avec  
Alain Chatriot, Danièle Fraboulet,  
Patrick Fridenson et Hervé Joly

# DICTIONNAIRE HISTORIQUE DES PATRONS FRANÇAIS

**Q**uoi de commun entre Jean-Marie Messier, dit « Moi-Même Maître du Monde », fondateur d'un empire mondialisé de communication, et le directeur d'une fabrique de rubans de Saint-Étienne dans les années 1880 ? entre le dirigeant d'une société d'exportation basée en Indochine et Anne Lauvergeon ? entre la famille Rothschild et Jean Panzani ? Si leurs parcours et leurs vies n'ont rien en commun, ou presque, tous sont des patrons. Première somme consacrée à l'histoire du patronat français au xx<sup>e</sup> siècle, ce *Dictionnaire* en offre un tableau inédit. 300 biographies, individuelles ou collectives, mettent en évidence la variété des profils et des trajectoires ; 120 entrées thématiques explorent le monde des patrons, les saisissant dans leur vie privée comme dans leur vie professionnelle, retraçant leurs idées et leurs engagements, ainsi que leur constitution en force collective par le biais des organisations patronales, des années 1880 à nos jours. Réunissant les contributions de 168 historiens, sociologues, politistes et gestionnaires qui comptent parmi les plus grands spécialistes de la question, ce *Dictionnaire* passionnera quiconque s'intéresse à l'histoire économique de la France, mais aussi tous ceux qui, ayant mille fois croisé leurs patronymes dans les journaux, sur un panneau publicitaire ou au détour d'une allée de supermarché, sont curieux d'apprendre ce qui se cache derrière les noms de Bonduelle, de Citroën ou de Lacoste.

Flammarion

Extrait de la publication

# Dictionnaire historique des patrons français



Sous la direction de Jean-Claude DAUMAS  
en collaboration avec Alain CHATRIOT,  
Danièle FRABOULET, Patrick FRIDENSON  
et Hervé JOLY

DICTIONNAIRE HISTORIQUE  
DES PATRONS FRANÇAIS

Flammarion

© Flammarion, 2010.  
ISBN : 978-2-0812-2834-4

# Introduction

Les patrons et le patronat tiennent une place de choix dans notre imaginaire national mais, en un siècle, les images et les symboles qui leur sont associés ont été profondément renouvelés. Les caricaturistes du début du XX<sup>e</sup> siècle prenaient pour cible un patron bedonnant, vêtu de noir, en haut-de-forme, assis sur un sac de pièces d'or, un gros cigare à la bouche ; aujourd'hui, l'opinion s'indigne de la cupidité des grands patrons qui collectionnent parachutes dorés, retraites chapeaux et stock-options. Hier, le Comité des forges, peint en majesté par Adolphe Déchenaud en 1914, incarnait la toute-puissance de l'oligarchie capitaliste ; aujourd'hui, les grands patrons se retrouvent au forum mondial de Davos et dînent au *Fouquet's* avec un président de la République fraîchement élu. Hier, des « hommes en gris » représentaient le patronat ; aujourd'hui, une femme, d'apparence fragile et étrangère à l'establishment, est la « patronne des patrons ». Hier, Gustave Eiffel faisait visiter aux puissants de ce monde la tour qu'il avait construite pour l'Exposition universelle de Paris ; aujourd'hui, tels de super-commis voyageurs, des patrons accompagnent le chef de l'État dans ses voyages autour du globe pour vendre des Airbus ou des centrales nucléaires. Hier, le casque colonial vissé sur la tête, ils arpentaient les plantations d'hévéas ou de caféiers, en Indochine ou en Afrique ; aujourd'hui, ils ouvrent des hypermarchés et des magasins de luxe dans les pays émergents. Hier, ils avaient des danseuses et faisaient courir leurs chevaux à Longchamp ; aujourd'hui, ils achètent des vignobles prestigieux et s'investissent dans la lutte pour l'égalité des chances ou le sauvetage de la planète. En fait, cette évolution recouvre une autre dans les structures mêmes du patronat français : les maîtres de forges, les Wendel ou les Schneider, les représentants de la haute banque, les Rothschild ou les Lazard, les rois du textile, les Motte ou les Prouvost, ont quitté le devant de la scène, d'autres figures du capitalisme prenant leur place sous les projecteurs : les Bouygues (BTP), Arnault (luxe), Lagardère (aéronautique), Bolloré (logistique), Louis-Dreyfus (services) et autres Mulliez (grande distribution), sans parler bien sûr des managers du

CAC 40, les Owen-Jones (L'Oréal), Bébéar (Axa), Messier (Vivendi), Ghosn (Renault) ou Zacharias (Vinci). Plus profondément, ce jeu de chamboule-tout est révélateur des mutations du capitalisme entre les débuts de la seconde révolution industrielle, vers 1880, et le stade actuel de la mondialisation.

L'histoire du capitalisme français de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle à nos jours est depuis longtemps un objet de recherche mais, paradoxalement, elle conserve, aujourd'hui encore, une face mal connue : les patrons eux-mêmes. Nous ne sommes pas, pourtant, devant un désert historiographique car les monographies d'entreprises, de Saint-Gobain à Christofle, les biographies de patrons, de François de Wendel à André Citroën, et les histoires de dynasties, qu'elles soient lyonnaises, marseillaises, bordelaises ou alsaciennes, ne manquent pas. De plus, des travaux de sociologues, de politistes, voire d'économistes, mais aussi d'historiens nous en apprennent beaucoup sur le mode de vie des familles patronales, les filières de formation et de sélection des patrons, leurs carrières, le mouvement patronal ou les instruments d'influence du patronat. En somme, si les patrons ont été étudiés sous les angles les plus divers, on ne disposait pas, en France, de vue d'ensemble sur les structures, les comportements et les dynamiques d'évolution du patronat, à la différence de ce qui existe dans d'autres pays comme les États-Unis, le Royaume-Uni ou la Belgique<sup>1</sup>. C'est cette constatation qui est à l'origine de ce *Dictionnaire*.

Quel est son objet ? Les patrons, bien sûr, c'est-à-dire les personnes qui, indépendamment de leur statut, ont un pouvoir de décision dans l'entreprise, mais aussi, plus largement, le patronat comme groupe social mobilisé capable d'exercer une influence dans la société et dans l'État, ainsi que ceux qui sont à son service, c'est-à-dire les permanents patronaux. Cette double entrée permet de passer de l'exercice du rôle de patron qu'incarnent des figures individuelles au patronat en tant que groupe social : celui-ci est le produit à la fois du travail de catégorisation de l'État à travers la statistique et le droit, de la conflictualité sociale qui soude ses membres, et du travail de mobilisation collective des organisations qui parlent en son nom et mettent en forme ses revendications afin d'influer sur les politiques publiques.

La langue française ne manque pas de mots pour désigner ceux qui dirigent les entreprises : patron, chef d'entreprise, dirigeant, employeur, homme d'affaires, capitaliste, entrepreneur, manager, voire PDG. Autant de termes dont le sens renvoie à des situations, des types d'entreprise, voire des théories,

---

1. John N. INGHAM, *Biographical Dictionary of American Business Leaders*, Westport, Greenwood Press, 1983, 4 vol. ; David J. JEREMY (éd.), *Dictionary of Business Biography : A Biographical Dictionary of Business Leaders in Britain in the Period 1860-1980*, Londres, Butterworths, 1984-1986, 5 vol. ; Ginette KURGAN-VAN HENTENRYK (dir.), *Dictionnaire des patrons en Belgique. Les hommes, les entreprises, les réseaux*, Bruxelles, De Boeck Université, 1996.

qui ont un profond enracinement historique. Même si les différences entre eux ne sont pas toujours bien évidentes, essayons d'en préciser rapidement le contenu. « Chef d'entreprise » insiste sur la dimension militaire de la fonction et, dans une tradition qui remonte à Henri Fayol, la fait tourner autour des notions de commandement et de décision. « Dirigeant » est trop large puisque le mot englobe les membres de la direction générale – autrement dit l'état-major de l'entreprise –, alors même que la responsabilité ultime du sort de l'entreprise ne leur appartient pas. « Employeur » ne saisit le chef d'entreprise que dans sa relation avec le personnel et souligne la subordination hiérarchique des salariés. « Homme d'affaires » suppose que l'on s'enrichit en faisant des affaires, mais on peut faire des affaires sans diriger une entreprise. « Capitaliste » fait plutôt référence au rôle d'apporteur de capitaux et, dans une perspective marxiste, pointe le propriétaire des moyens de production et le responsable de l'exploitation de la classe ouvrière. « Manager » désigne les seuls dirigeants salariés et, du coup, élimine ceux qui sont propriétaires de l'entreprise qu'ils dirigent. « Entrepreneur » a des contenus bien différents selon que, à s'en tenir aux définitions les plus classiques, l'on suive David Ricardo, qui l'identifie au propriétaire du capital qui accepte et supporte les risques, ce qui lui donne le droit de prendre les décisions essentielles, Jean-Baptiste Say, qui en fait celui qui crée des produits utiles en coordonnant les facteurs de production et assume les risques de l'entreprise, ou Joseph Schumpeter, qui voit en lui un innovateur qui met au point des combinaisons nouvelles, qu'il s'agisse de produit, de technique ou d'organisation. « PDG » a un sens très restrictif qui renvoie seulement au statut de mandataire social dans une société anonyme. Et « patron » ? Dans le langage courant, il a pris progressivement le sens de chef d'entreprise, la définition du mot se construisant en l'opposant aux salariés et la notion de protection attachée à ses origines continuant d'en connoter l'emploi. Les transformations des structures des entreprises, la législation sociale et fiscale, et la statistique officielle ont contribué à en dessiner peu à peu les contours. Au total, la terminologie française est riche mais floue et ambiguë, et si nous avons retenu le terme générique de « patrons » pour désigner ceux qui dirigent les entreprises, ce n'est pas en raison d'une quelconque supériorité conceptuelle mais, tout simplement, parce que c'est le mot dont l'usage est le plus large et le plus fréquent. Il reste que cette incertitude sémantique est révélatrice de la difficulté qu'il y a à cerner le patronat.

Précisons ce que recouvre le mot. Un patron, c'est celui qui est personnellement investi d'un pouvoir de gestion et de représentation. Il incarne seul l'entreprise vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes – actionnaires, salariés, banquiers, clients, fournisseurs, etc. – et il est le dernier en droit à qui l'on demande des comptes. Cependant, son statut dépend évidemment

de la forme de la société qu'il dirige. Dans une entreprise personnelle, le propriétaire est le patron. Dans une société en nom collectif (SNC), les associés, rarement plus de quatre ou cinq, se partagent le pouvoir, mais souvent l'un d'entre eux occupe une position prépondérante. Dans une société anonyme (SA), les administrateurs, qui représentent la collectivité des actionnaires, confient à l'un d'entre eux (le président-directeur général depuis 1940) la direction de l'entreprise.

Il nous a semblé absolument nécessaire de prendre nos distances avec une vision réductrice, voire idéalisée, du rôle du patron qui prévaut trop souvent, y compris dans la littérature savante. Ce qui impose un triple parti pris. D'abord renoncer au discours d'héroïsation qui ne veut voir en eux que des innovateurs ou des créateurs d'entreprises, alors qu'il ne s'agit là que de moments exceptionnels dans leur activité et qu'on sait bien qu'il y a dans les rangs du patronat davantage de suiveurs que de pionniers. Ensuite, cesser de concevoir l'activité entrepreneuriale comme le résultat des seules décisions des chefs d'entreprise, ce qui n'est à tout prendre que l'expression des convictions spontanées de ces derniers, pour tenir compte de l'activité de leurs proches collaborateurs – l'état-major de l'entreprise – ainsi que des structures de la direction et de la culture de l'entreprise qui les contraignent autant qu'elles constituent des ressources pour l'action. Enfin, abandonner la conception purement économique de l'action économique selon laquelle les décideurs sont définis comme des acteurs rationnels qui agissent en fonction du seul critère du profit pour s'intéresser aux systèmes de valeurs auxquels ils adhèrent comme aux réseaux sociaux dans lesquels ils s'inscrivent, valeurs et réseaux qui modèlent leurs décisions.

La question de la délimitation du patronat comme groupe se trouve également posée. Bien loin de former un bloc homogène, il est traversé de multiples lignes de fractures : selon les secteurs (industrie, BTP, commerce, services, banque), les découpages professionnels (technologies, produits, marchés), l'ancienneté et la taille des entreprises, la forme de contrôle (familial, dispersé, étatique, étranger, institutionnel ou coopératif), la nature du marché (local, national ou international), la place dans le système productif (sous-traitant ou donneur d'ordres), le rapport à l'État, et les cultures patronales régionales. C'est dire que son unité ne va pas spontanément de soi. Du reste, le mot « patronat » a été long à s'imposer ; il n'a pas servi à désigner le patronat organisé avant la transformation de la Confédération générale de la production française en Confédération générale du patronat français sous le Front populaire. Le passage des patrons au patronat, c'est-à-dire au groupe mobilisé et institutionnalisé, suppose une action collective et des organisations qui ont pour rôle d'homogénéiser les intérêts patronaux et de peser sur

les politiques publiques – qu'il s'agisse de réduction du temps de travail, de baisse de la fiscalité ou de dérégulation des marchés financiers – et, plus largement, sur la politique dans un sens favorable aux intérêts patronaux.

Expliquons-nous sur les bornes chronologiques du *Dictionnaire*. Si nous le faisons commencer vers 1880, c'est qu'avec la seconde révolution industrielle se développent un patronat d'ingénieurs tourné vers des stratégies de croissance, une organisation plus bureaucratique des grandes firmes avec une ébauche de gestion managériale, et de grandes usines réalisant une production à grande échelle dont la gestion exige une hiérarchie technique plus complexe<sup>1</sup>. Cependant, pour les familles depuis longtemps dans les affaires, comme les Wendel, les Schneider ou les Peugeot, les notices enjambent allégrement cette décennie charnière pour remonter aux débuts de la dynastie. À l'autre extrémité, nous avons prolongé le *Dictionnaire* jusqu'à nos jours afin de rendre compte des transformations qui ont profondément marqué le patronat depuis deux ou trois décennies du fait des privatisations, des restructurations, des fusions géantes, de la financiarisation du capitalisme, de l'internationalisation des groupes, de la poussée de l'économie numérique et de l'explosion des services. Ces vingt années n'ont-elles pas vu la consolidation des réussites de Bernard Arnault, Vincent Bolloré ou François Pinault qui incarnent l'avènement d'une nouvelle génération de patrons dont la planète est le terrain de jeu ? Tout en étant très attentifs aux transformations récentes du patronat, nous n'avons pas retenu, cependant, de figures encore émergentes dont la longévité dans la fonction est incertaine, à l'exception toutefois de personnalités comme Anne Lauvergeon et Laurence Parisot, parce qu'elles nous permettent de souligner la place nouvelle (mais encore très limitée) des femmes.

Afin de mieux comprendre l'histoire du patronat, le *Dictionnaire* développe une double approche, à la fois biographique et thématique. L'approche biographique, qui fait l'objet de la première partie – « Hommes, familles, territoires » –, représente une tentative pour entrer dans l'histoire du capitalisme par les acteurs, mais la biographie n'est intéressante que si elle permet de réunir autour d'un personnage un dossier qui éclaire l'histoire du groupe entier – ou du moins une de ses facettes. Cependant, si l'approche biographique a une visée typologique, elle ne s'y réduit pas car nous voulons rendre

---

1. Même si notre méthode est différente, nous nous inscrivons ainsi dans le prolongement des dictionnaires des patrons du Second Empire dont la collection (encore incomplète) dessine pour chaque région un portrait de groupe des entrepreneurs de la première industrialisation, souvent demeurés proches du monde du négoce et de la fabrique. Publiée aux Éditions Picard/Cénomane sous la direction de Dominique BARJOT, elle compte aujourd'hui 11 volumes, le volume consacré au Nord ayant été publié auparavant chez Droz.

compte de la singularité de chaque trajectoire patronale, laquelle ne dépend pas seulement des déterminations les plus générales – type de formation, statut, taille et organisation de l'entreprise, structures du secteur, rapport à l'État, etc. – mais aussi de facteurs plus spécifiques qui définissent chaque patron : héritage familial, capital social, système de valeurs, histoire et culture de l'entreprise, style de direction, manières de voir et de penser, etc.

Quelles entrées sélectionner ? Et comment ? L'exhaustivité est évidemment hors d'atteinte en raison des effectifs en jeu. Quand bien même on la limiterait aux seuls grands patrons, l'entreprise n'en serait pas moins démesurée. Dès lors, constituer un échantillon statistiquement représentatif du patronat défini à partir de critères quantitatifs rigoureux (capital, nombre de salariés, chiffre d'affaires, fortune) peut apparaître comme une alternative réaliste. Cependant, ce type de biographie collective n'est pas davantage réalisable car, pour le XX<sup>e</sup> siècle, les données nécessaires sont souvent inaccessibles, les archives de bien des entreprises comme celles d'ailleurs des notaires demeurant pour longtemps fermées aux historiens. C'est dire que, pour beaucoup de chefs d'entreprise, nous n'aurions eu tout au plus qu'un nom, des chiffres épars et quelques anecdotes, ce qui nous aurait obligés à les écarter faute d'une documentation suffisamment consistante<sup>1</sup>. De plus, en sélectionnant une élite restreinte, forcément limitée aux grands patrons, on en aurait du même coup écarté les chefs d'entreprise des secteurs secondaires (que pèse, par exemple, Gallimard en termes de capital, d'effectifs et de chiffre d'affaires par rapport à Schneider, Renault ou Bouygues ?) et les patrons de PME, donnant ainsi une image déformée du patronat en occultant sa diversité. De surcroît, en faisant le choix de la représentativité statistique, on aurait couru le risque d'omettre des patrons remarquables, historiquement importants, mais n'atteignant pas le seuil minimal. Un Édouard Leclerc, par exemple, qui ne possède pas plus de deux magasins et ne figure pas dans la liste des 500 premières fortunes professionnelles dressée par le magazine *Challenges*, serait passé au travers des mailles du filet, alors que, avec les « centres Leclerc », il est l'inventeur d'une nouvelle forme de distribution et qu'il a longtemps présidé (avant de passer le relais à son fils Michel-Édouard) le groupement de magasins qui porte son nom.

Ce double refus – de l'exhaustivité et de la prosopographie – conduit à sélectionner les patrons les plus significatifs, c'est-à-dire des patrons qui

---

1. Au demeurant, même la série des dictionnaires des patrons du Second Empire a beaucoup évolué par rapport aux ambitions initiales d'un projet résolument prosopographique, et certains des auteurs avouent aujourd'hui que, en raison des limites mêmes de la documentation, les critères quantitatifs sont d'une valeur scientifique limitée et permettent tout au plus de confirmer une sélection faite sur d'autres bases.

## INTRODUCTION

incarnent un type de patronat, un secteur d'activité ou un territoire, un type de stratégie, une forme d'organisation ou une trajectoire, ou bien un moment de l'histoire collective du groupe. Il suffira d'un exemple pour montrer comment cette sélection raisonnée a été réalisée. L'industrie de la chaussure est dominée par trois formes principales de production : des systèmes productifs localisés, c'est-à-dire des groupements d'entreprises géographiquement proches qui coopèrent entre elles (Romans, Fougères), des grandes entreprises intégrées (Bata, André), et de nombreuses firmes familiales isolées du type PME. L'analyse des structures du secteur nous a conduits à retenir des figures patronales représentant ces trois formes d'organisation de la production : le patronat de Fougères, Jean-Louis Descours, PDG du groupe André, et la famille Noël à Vitré. Nous y avons ajouté Jean Mersch parce qu'il est l'homme de l'organisation professionnelle du secteur et de la réaction corporatiste qui représente un moment de son histoire.

Aucun canevas obligatoire n'a été imposé aux 302 notices biographiques. Néanmoins, leurs auteurs ont dû mettre en œuvre, autant toutefois que la documentation le leur permettait, une grille d'analyse commune (ce qui ne veut pas dire fermée) embrassant à la fois l'état civil, l'origine sociale, la formation, l'appartenance confessionnelle, le mariage et la famille, la carrière professionnelle, les choix entrepreneuriaux, les engagements politiques et syndicaux, les activités philanthropiques et de mécénat, la notoriété, la fortune. Lorsque la famille (Michelin, Mulliez, Rothschild, Schlumberger, Terrin, etc.) a plus d'importance que les individus qui la composent, aussi remarquables soient-ils, la notice familiale se substitue à la notice individuelle : elle permet de dégager une culture et un patrimoine comportemental communs. De même lorsqu'on est en présence d'un patronat qui présente des caractéristiques relativement homogènes, que ce soit au niveau du secteur (électricité, gaz, grande distribution, etc.), d'un territoire (industrie textile à Roubaix-Tourcoing, décolletage de la vallée de l'Arve, cotonniers alsaciens, etc.), voire d'une entreprise (Charbonnages de France, Saint-Gobain, Galeries Lafayette, etc.), le portrait de groupe s'impose car il permet de dégager une identité collective. Prenons l'exemple des brasseurs alsaciens : ils ont un fort enracinement régional, sont très majoritairement luthériens, sont à la tête d'entreprises familiales, de grosses PME centenaires (voire davantage), qui ont été (toutes sauf deux) absorbées par de grands groupes internationaux. Il y a là matière à un portrait de groupe car ils ont des caractéristiques et une évolution communes.

C'est en combinant de multiples critères concernant à la fois le patron et l'entreprise qu'il dirige (secteur, taille, structures, implantation géographique, histoire, choix stratégiques, résultats de la gestion, etc.) que le comité éditorial, au terme de près d'un an de discussions et après avoir sollicité l'avis de

nombreux chercheurs, a constitué un corpus qui reflète bien la diversité du patronat sur l'ensemble de la période. Il reste que le choix des patrons méritant une notice est le résultat d'un compromis entre le cahier des charges du *Dictionnaire*, la documentation accessible (les patrons en activité représentent un cas particulier puisque, faute généralement d'avoir accès aux archives des entreprises, nous avons recouru à une information d'origine journalistique et à des entretiens), l'état de la recherche, et les forces disponibles. Certes, comme toute sélection, la nôtre peut être discutée et on pourra très certainement nous reprocher des absences, mais aucune figure incontournable ne manque et l'originalité de leur trajectoire rend intéressants tous ceux que nous avons retenus.

Le *Dictionnaire* ne se réduit pas à une collection de biographies et, dans sa seconde partie – « Le monde des patrons » –, il s'agit de dépasser l'approche biographique pour poser, à propos des patrons, des questions générales ou transversales. Scruter le monde des patrons, c'est chercher à les appréhender dans leur vie privée comme dans leur vie professionnelle, à en reconstituer les idées et les engagements, et à en suivre les mobilisations. D'où 121 notices qui l'abordent sous des angles variés. Le choix et le contenu même de ces notices sont fortement tributaires de l'état de l'historiographie : certains sujets – la caricature, la franc-maçonnerie, les cultes – n'ont pu être traités, d'autres n'ont pu l'être aussi complètement que nous le souhaitions car l'état de la recherche ne le permettait pas.

Tentons ici de dégager les principales lignes de cette exploration.

La sociologie du patronat exige que l'on fasse une place importante au mode d'accès à la direction des entreprises en cherchant à comprendre le rôle qu'y jouent l'État et la famille. Pour les grands patrons, on s'est particulièrement intéressé au rapport à l'État dans un système où la formation dans les grandes écoles, le passage par les grands corps et les cabinets ministériels, et le pantouflage sont des facteurs structurants. De même, en raison du poids du capitalisme familial, qui n'est cependant pas une spécificité française, on a décortiqué les rapports entre famille et entreprise en essayant de comprendre comment la première nourrit le dynamisme de la seconde (et parfois aussi le stérilise) et à quelles conditions elle est capable de pérenniser son contrôle. Même si nous avons privilégié les grands patrons, nous n'avons pas pour autant ignoré la plèbe patronale qui, d'ailleurs, est souvent formée d'étrangers parce qu'ils voient dans l'entreprise un moyen d'intégration et d'ascension sociale. Les cheminements en sont évidemment différents car les ressources de la famille y tiennent plus de place que l'« atout État », et les autodidactes ou les sortis du rang sont plus nombreux que les diplômés.

## INTRODUCTION

Le patron, et l'affirmation a des allures de lapalissade, c'est celui qui dirige l'entreprise. Nous n'avons pas voulu que ce rôle reste abstrait. C'est pourquoi, en partant des structures de l'entreprise, nous avons cherché à en décrire toutes les facettes en nous interrogeant sur l'organisation de la direction, les pratiques de gestion et les caractéristiques du processus décisionnel. Ce qui impose de mettre en relation l'évolution des conditions d'exercice de la fonction avec les mutations de l'environnement économique au cours du siècle. En particulier, la question se pose de savoir si l'adoption de règles de *corporate governance* depuis deux décennies dessine un nouveau rôle pour le PDG des grandes entreprises. Au-delà, la réflexion tourne autour d'une question centrale : comment s'organise la direction d'une entreprise ? Est-on en présence de deux modèles opposés, le familial et le managérial, ou bien existe-t-il de nombreux cas intermédiaires ou hybrides ? La réponse à ces questions passe évidemment par l'analyse concrète et l'inventaire des différences.

L'imaginaire social est dominé par l'idée que le patronat forme une entité toute-puissante capable de manipuler gouvernements, presse et partenaires sociaux. Toute une série de mythes – de la finance juive incarnée par les Rothschild aux 200 familles en passant par le complot de la Synarchie – disent bien la force de cette croyance. Décortiquer ces représentations, en analyser la cristallisation et la diffusion est indispensable, mais pourtant ne suffit pas ; il faut surtout comprendre comment le patronat, tantôt uni, tantôt divisé, intervient dans le champ social et politique pour faire prévaloir ses intérêts. Nous avons abordé la question sous deux angles distincts. D'abord en nous demandant comment le patronat s'est constitué et institutionnalisé comme groupe, ce qui suppose l'étude de la formation, du fonctionnement et des répertoires d'action des nombreuses organisations – chambres de commerce, syndicats, clubs de réflexion – qui parlent au nom du patronat, ainsi que du processus d'homogénéisation de ses intérêts et de ses revendications qu'elles réalisent. Par ailleurs, nous nous sommes intéressés aux institutions, publiques et privées, investies par les patrons, qui sont autant de lieux où s'élaborent l'idéologie et la politique du groupe et à partir desquels son influence s'étend, au-delà de l'entreprise, sur les gouvernants, l'administration et la société.

Qu'il s'agisse des positions du patronat sur de grandes questions – de la réduction du temps de travail à la concurrence en passant par le paritarisme ou les retraites – qui sont autant d'enjeux pour les entreprises et l'ensemble de la société, ou de son attitude face aux grands événements du siècle, lequel n'en a pas manqué, le patronat est bien loin d'être toujours uni ; néanmoins, il possède un socle commun d'idées qui associe défense sans concession de la libre entreprise, limitation de l'intervention de l'État, et intransigeance face aux revendications des salariés. Ce qui importe, et c'est ce à quoi le *Dictionnaire*

s'est attaché, c'est, d'une part, de rendre compte de la diversité des idées et des valeurs d'un patronat partagé entre des idéologies concurrentes – catholicisme social, corporatisme, technocratie modernisateur, libéralisme, etc. – et, de l'autre, de comprendre comment, à partir du bouillonnement intellectuel de l'entre-deux-guerres, s'est peu à peu formée une idéologie néo-libérale aujourd'hui dominante dans ses rangs et dont la plasticité explique le succès.

Au total, notre objectif n'est pas de dévoiler les « secrets » ou les « dossiers noirs » du patronat – c'est là un riche filon de la littérature journalistique et pamphlétaire – car l'histoire du capitalisme ne se réduit pas à la fraude, à l'escroquerie et au trafic d'influence. Certes, ils lui sont consubstantiels et bien des fortunes patronales se sont édifiées en profitant de la connivence des pouvoirs publics ou en tournant la loi, mais ce n'en est pas là toute l'explication : l'innovation technique, le lancement de nouveaux produits, les capacités gestionnaires ou la conquête des marchés ont un rôle autrement décisif. C'est dire que nous avons moins cherché à révéler les coups tordus et les affaires douteuses, sans pour autant les taire, qu'à reconstituer les trajectoires des patrons pour expliquer leurs réussites – et leurs échecs – et à restituer dans toute leur complexité les rapports entre patronat et gouvernants, et pouvoir économique et société.

Un système de renvois, que complète un index détaillé (personnages, entreprises, organisations patronales), permet de circuler d'une notice à l'autre. En fin de volume, on trouvera pour chaque notice une bibliographie sélective destinée à permettre au lecteur d'approfondir tel ou tel point, et l'indication des sources, à l'exception de celles qui sont communes à toutes les notices biographiques (dossiers de presse, annuaires des anciens élèves des grandes écoles, dossiers de la Légion d'honneur, dossiers de carrière pour les patrons issus des grands corps, annuaires biographiques type *Who's Who*, etc.) et que les auteurs ont systématiquement utilisées.

Faire l'histoire des patrons et du patronat français de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle à nos jours imposait de faire appel à des compétences disciplinaires complémentaires – histoire (de l'économie, de la société, du politique et de la culture), sociologie, science politique, gestion, géographie, et même littérature. Nous avons donc mobilisé 163 chercheurs issus d'écoles différentes, de sensibilités variées, et de toutes les générations, y compris des étrangers que nous aurions voulu plus nombreux. Le lecteur ne manquera pas de constater entre les notices des différences dans l'approche, le style, l'analyse. Convaincus que la cohérence de l'ensemble résulte de ce que les auteurs ont accepté d'adopter la même perspective critique et de répondre à un ensemble d'interrogations communes, nous n'avons pas cru bon de les gommer parce qu'elles sont de nature à faire réfléchir et à susciter de nouvelles curiosités.

Jean-Claude DAUMAS

I

Hommes, familles  
et territoires



# Michel Albert

né en 1930

« Tous mes ancêtres furent des paysans du Bocage vendéen » : Michel Albert revendique ses racines terriennes, catholiques, modestes. Grâce à une bourse de la République, il intègre Sciences Po pour y préparer l'ENA qu'il réussit en 1954 ; il en sort inspecteur des Finances (avec Roger Fauroux). Avec le recul, Michel Albert estime la formation reçue « médiocre ». « Heureusement que j'ai désappris [...] les sottises que j'avais apprises », dit-il. Sa carrière est pourtant représentative d'une élite technocratique, au carrefour de l'administration et de l'entreprise, intellectuellement performante, résistante aux alternances politiques.

Secrétaire général du comité Pinay-Rueff-Armand en 1959, Albert y croise Pierre Massé, nouveau commissaire général au Plan, et Alfred Sauvy. Il y acquiert la conviction (ou se conforme à celle de ses mentors ?) que le Plan est l'« anti-hasard ». Il pense, comme Jean Monnet, que la France ne peut se replier sur elle-même, que planification et construction européenne sont les deux mamelles de la puissance restaurée. Après un passage à la direction de la Banque nationale pour le développement économique au Maroc, il épaula Robert Marjolin, vice-président de la Commission européenne chargée de l'économie et des finances, en tant que directeur de la Banque européenne d'investissement à Bruxelles (1963-1966) puis comme directeur de la structure et du développement économique à la Commission (1966-1969).

Il découvre ensuite l'entreprise privée à un rang modeste pour son corps, comme administrateur du groupe Express de Jean-Jacques Servan-Schreiber (1969-1971) puis à la direction de sociétés de crédit dans le groupe Crédit agricole dirigé par son aîné de l'Inspection Jacques Mayoux (1972-1975). Il est certes marqué à gauche : d'inspiration mendésiste, il s'est, après avoir fréquenté le Club Citoyen 60 fondé par Jacques Delors et surtout le Club Jean Moulin où il a rencontré Michel Rocard et le sociologue Michel Crozier, engagé aux côtés de Servan-Schreiber dans sa tentative de rénovation du parti radical. L'échec de l'opération l'amène ensuite à se rapprocher de la majorité sous Giscard. Après un bref passage au cabinet du leader centriste Jean Lecanuet, ministre du Plan, il est nommé adjoint (1976) puis commissaire général (1978)

au Plan. Il démissionne de son poste de commissaire en 1981 après l'élection de Mitterrand, parce qu'il estime être lié au gouvernement sortant. Mais ses anciennes amitiés lui valent d'obtenir l'année suivante la présidence des Assurances générales de France (AGF), alors entreprise publique. Il y expérimente ses idées : décentralisation (1983), insertion précoce et enthousiaste dans le grand marché unique européen de 1992, avec une politique très dynamique de prises de participation dans de nombreuses sociétés étrangères. L'entreprise connaît une forte croissance de son chiffre d'affaires. Pour la gestion quotidienne, il s'appuie dans son nouveau métier sur un directeur général, Roger Papaz, dans la maison depuis 1946. Il poursuit par ailleurs la rédaction d'essais à succès comme *Le Pari français* (1982), qui inspire la fameuse émission de télévision « Vive la crise » en 1984, et *Capitalisme contre capitalisme* (1991), qui a initié une typologie du capitalisme devenue une référence. Cet admirateur du capitalisme rhénan et de son économie sociale de marché contribue paradoxalement à l'attaquer en s'invitant en 1992, au cours d'un long conflit, au capital de la compagnie allemande AMB. S'il est l'un des rares PDG d'entreprises publiques à avoir résisté à trois alternances successives, il ne conduit pas la privatisation retardée jusqu'en 1996 par des résultats financiers en baisse. Proche de la limite d'âge, il a quitté son poste en 1994 pour le Conseil de la politique monétaire de la Banque de France, où il siège jusqu'en 2003. Entre-temps, la compagnie est passée dès la fin 1997 sous le pavillon allemand du groupe Allianz pour contrer l'OPA hostile de l'italien Generali. Le champion national conçu en 1968 par Michel Debré n'a pas résisté longtemps, faute d'avoir reçu de l'État actionnaire des fonds propres suffisants, à la loi du marché.

Bel esprit, cultivé, novateur, Albert a eu une carrière de grand commis de l'État plus que de grand patron. Il s'est affiché tardivement comme catholique, adhérant à la doctrine sociale de l'Église. Président de l'Union internationale des dirigeants d'entreprises chrétiennes (UNIAPAC) de 1989 à 1993, il s'est fait élire à l'Académie des sciences morales et politiques en 1994 au fauteuil du catholique social Henri Guitton.

Pierre MARTIN

#### RENVOIS

---

*Louis Armand, Claude Bébear, Antoine Bernheim, Dirigeants du Crédit agricole, Dirigeants d'EDF, Dominique Leca, Dirigeants de Saint-Gobain, Famille Servan-Schreiber, Grandes écoles : la fabrique des dirigeants, Grands corps et pantoufles : le vivier de l'État, Diriger une entreprise publique, Les clubs de réflexion patronaux, Le commissariat au Plan, L'Europe des patrons, Le temps des privatisations.*