

Dossier d'histoire

Les patrons en France au XX^e siècle : une catégorie homogène ?

Zalc, Claire. « Les petits patrons en France au 20e siècle ou les atouts du flou », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, vol. 114, no. 2, 2012, pp. 53-66.

Joly, Hervé. « Les dirigeants des grandes entreprises industrielles françaises au 20e siècle. Des notables aux gestionnaires », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, vol. 114, no. 2, 2012, pp. 16-32.

Zalc, Claire. « Les petits patrons en France au 20e siècle ou les atouts du flou », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, vol. 114, no. 2, 2012, pp. 53-66.

Les petits patrons ont pendant longtemps fait figure de parents pauvres de l'historien(ne) contemporanéiste. « La boutique est un continent vierge », affirmait Alain Faure en 1979 [1]. Il serait erroné d'en dire autant aujourd'hui : depuis trente ans, le vide historiographique a, comme nous allons le voir, commencé d'être comblé. Mais pourquoi un tel dénigrement social et politique ? L'historien(ne) est fils(le) de la société dans laquelle il(elle) évolue. Au temps de la « société salariale » conquérante, il était difficile de considérer les petits commerçants et artisans autrement que comme les avatars d'une « société traditionnelle », vague persistance archaïque d'un symptôme « retard français » [2]. Les temps ont changé. Flexibilité, indépendance, création d'entreprise, *start up*, les petits patrons sont revenus à la mode. Surtout, les handicaps de leur position équivoque et ambiguë, coincée entre classes populaires et dominants, s'avèrent progressivement représenter un atout. Évoquer de manière synthétique les principales directions empruntées par l'histoire contemporaine du petit patronat illustre, en creux, l'évolution des problématiques de l'histoire sociale contemporaine depuis une trentaine d'années.

En France, les petits patrons ont porté comme un fardeau leur piètre réputation auprès des intellectuels, souffrant d'un véritable dénigrement social et politique. Ce n'est pas chose récente. Incriminés pour turpitude par saint Thomas d'Aquin, ils sont moqués, à l'époque moderne, sous les traits d'un Monsieur Jourdain, puis critiqués et méprisés au Siècle des Lumières pour leur servilité et leur mesquinerie. Au 19^e siècle, les boutiquiers sont la cible de satires féroces de la part de la frange « éclairée » de la société, des romantiques aux réalistes, qui les revêtent des habits noirs de la médiocrité, de la bassesse et de la lâcheté. Le mot de Gustave Flaubert, dans son *Dictionnaire des idées reçues*, est sans appel : l'épicier, grotesque par définition, « pense basement ». De même, les historiens ont éprouvé un certain dédain vis-à-vis des activités commerciales qui n'offrent « que des carrières peu valorisantes pour leurs fils[3] ». Défiance et mépris se nourrissent de soupçons politiques tenaces quant à l'attraction des petits indépendants pour les mouvements fascistes et réactionnaires, soupçons étayés, en France, par l'examen de trois moments clés au cours du 20^e siècle : les années 1930 et leurs liges, dont la clientèle aurait été essentiellement recrutée chez les classes moyennes indépendantes, l'épisode de Vichy et son discours pro-artisanal, le mouvement Poujade enfin. Depuis les années 1980, les préférences électorales Front national des petits commerçants et artisans ont contribué à accentuer leur discrédit politique. Le 20^e siècle se trouve ainsi face à un étonnant paradoxe : « siècle des classes moyennes indépendantes », selon l'expression de Serge Berstein en 1993, il est longtemps apparu comme le siècle du triomphe de la classe ouvrière dans l'histoire[4].

D'une part, l'histoire sociale, d'abord préoccupée de comprendre l'univers usinier, n'a fait que peu de place au monde de l'atelier et de la boutique. Si les champs de recherche se sont depuis élargis aux employés ou aux petits fonctionnaires[5], les travaux continuent de privilégier l'étude du monde salarial. D'autre part, l'histoire économique a longtemps négligé le monde des petits patrons, catalogué sous le label dénigré des « entreprises traditionnelles ». Dès le début du 20^e siècle domine l'idée que la modernisation économique s'accompagne d'une concentration entrepreneuriale et d'un inévitable déclin des petites unités, par manque d'efficacité économique du fait de leur taille (petite) et de leur structure (familiale). Certes, la tendance générale conduit sans conteste à l'essor du modèle salarial et à la concentration des établissements. Ceux de moins de dix salariés rassemblent 58 % de la population active industrielle en 1906, 39 % en 1936 et 21 % en 1962. Cependant, le mouvement continu de concentration s'accompagne du maintien de

l'émiettement du tissu entrepreneurial français. En 1969, on compte 1 760 000 entreprises en France dont 405 000 seulement sont soumises à l'impôt sur les bénéfices réels.

Et cependant, depuis une trentaine d'années, de nombreux travaux viennent enrichir notre connaissance du monde des petits patrons. Les politistes d'abord ont suscité des études autour de leur positionnement politique [6]. À leur suite, les historiens, notamment nord-américains, ont défriché le champ des affiliations politiques et syndicales des petits commerçants et artisans, autour de la question lancinante de leur prétendue attraction pour l'extrême droite et le fascisme [7]. Les sociologues ont également nourri l'historiographie de leurs interrogations sur le statut des indépendants, étudié au prisme des analyses de mobilité sociale [8]. Mais c'est surtout depuis la fin des années 1990 qu'un changement de perspective historiographique amène à considérer les petites structures d'un œil neuf. *Small is beautiful!* Sous l'influence conjointe de l'économie des organisations et des sciences de gestion, l'image du petit patron évolue : innovateur et flexible, il vient incarner le véritable « esprit d'entreprise » par opposition au capitalisme managérial. Les historiens de l'économie commencent alors à travailler autour du paradoxe de la petite entreprise, dénigrée et pourtant particulièrement résistante [9]. Ils mettent l'accent sur le dynamisme et les performances des entreprises familiales, produits de l'imperfection des marchés et de la décentralisation des activités par les grandes entreprises. Parallèlement, le développement de la sociologie économique produit un regain d'intérêt pour la figure du petit entrepreneur, témoin de la diversité des situations productives comme des liens entre environnement social et activité économique [10]. Bref, on peut aujourd'hui esquisser un premier bilan. Les connaissances accumulées par ces différentes vagues historiographiques en épousent les grandes questions : le rapport au politique et à l'État, la thématique des mobilités sociales, le rôle des réseaux et insertions sociales dans le fonctionnement des petites entreprises. L'ensemble des travaux se heurte à la même difficulté : l'hétérogénéité essentielle du monde des petits patrons. Quêtes d'unité et de reconnaissance, porosités des frontières, malléabilité des structures, le petit patronat se définit par son flou qui n'est pas sans présenter un certain nombre d'atouts.

Définitions instables

Commençons par mentionner les difficultés à s'accorder sur une définition stable des petits patrons : « Pris dans la nébuleuse du monde des indépendants, dans un contexte où le salariat fordiste paraissait assez largement l'horizon inévitable, ils n'ont pas été clairement identifiés, soit qu'on les distingue mal de l'étude du monde de l'artisanat ou de ce qu'à l'époque, la sociologie marxiste appelait la petite bourgeoisie, soit qu'on ramène la PME à une grande entreprise de petite taille [11]. » Depuis 1919, toute personne à la tête d'une entreprise, individuelle ou sociétaire, doit l'immatriculer au registre du commerce [12]. L'énumération de quelques « objets du commerce » relevés dans le registre du commerce de la Seine pendant l'entre-deux-guerres donne immédiatement à voir la diversité de cet univers : s'y côtoient, dans un inventaire à la Prévert, hôteliers, tailleurs, lingiers, pharmaciens, bijoutiers, brocanteurs ambulants, peintres en bâtiment, courtiers en marchandises mais aussi « marchande à la toilette » ou « piqueur de tiges à façon ».

Au début du 20^e siècle, les petits patrons, propriétaires de leurs moyens de production sont souvent aussi des ouvriers, dans le sens où ils exercent une activité productrice. Ils partagent d'ailleurs, avec les ouvriers de métier, la défense de savoir-faire spécifiques [13]. Les historiens, à la suite de Madeleine Rébérioux, constatent dans les années 1880-1914 la « complémentarité populaire qui rapproche encore l'ouvrier de l'épicier dans les rues misérables et chaleureuses des grandes cités [14] ». Les travaux qui s'interrogent sur « l'identité politique et sociale » des petits patrons butent sur ces ambiguïtés et se résolvent à définir le petit patron par ce qu'il n'est pas (salarié,

grand patron). Nonna Mayer écrit ainsi : « La “boutique” affirme une identité distincte du petit salarié par la possession de son outil de travail, de l’entreprise capitaliste par le caractère personnel et familial de l’exploitation, de l’artisanat à mesure que s’autonomise la fonction commerciale [15]. » Les patrons des PME de la métallurgie à Paris dans les années 1980 se caractérisent par leurs handicaps par rapport au grand patronat en ce qui concerne leur accès aux financements ou leur innovation[16]. Alors que l’historiographie anglo-saxonne joue avec le vocable français de « petits bourgeois [17]», on peine en France à utiliser ce terme, connoté comme un avatar de la sociologie marxiste et l’on continue d’employer le terme de « classes moyennes », dont le flou et l’ambivalence constituent un ensemble d’atouts dans le champ politique [18].

Lorsqu’on tente de les compter, on se heurte à d’autres difficultés. Point de « petit patron » dans les catégories de classement mises en œuvre par les administrateurs de la Statistique générale de la France puis de l’Insee ! Le statut professionnel de « chef d’établissement » en vigueur dans les recensements de la population de la première moitié du 20^e siècle réunit les propriétaires ou les patrons d’établissements mais également les directeurs et les gérants d’entreprises. L’établissement peut être composé de « deux associés travaillant sans aide, ou du mari et de la femme dans les petits commerces [19]». Parmi les chefs d’établissement sont donc comptés aussi bien le patron d’une usine métallurgique de mille ouvriers que le couple à la tête d’un atelier de maroquinerie sans employé. Mais on retrouve également les petits indépendants au sein de la rubrique « Isolés », insérée entre les patrons et les salariés dans les recensements de la population française de l’entre-deux-guerres, qui représente encore 15,5 % de la population active en 1921 [20]. À l’époque, la distinction entre artisan et commerçant n’est pas encore pertinente : bien souvent, les mêmes individus conçoivent, fabriquent puis vendent. Il faut attendre 1954 et la mise en place des catégories socioprofessionnelles pour que les commerçants et les artisans soient distingués par l’appareil statistique d’État. Mais la catégorie « Patrons de l’industrie et du commerce » mise en place alors ne se préoccupe pas de la taille : elle se décline selon les secteurs économiques (industriels, artisans, commerçants, patrons pêcheurs) à l’exception des commerçants, distingués entre « gros » et « petits ». Depuis les années 1960, la qualification de PME qui émerge dans les statistiques officielles prête à controverse, nombre d’économistes rappelant que le seul critère de taille ne suffit pas à décrire une réalité avant tout organisationnelle [21]. En 1982, dans la grille des professions et catégories socioprofessionnelles, la catégorie « Artisans, commerçants et chefs d’entreprise » prend en compte un critère de taille : trois groupes y sont distingués : artisans, « commerçants et assimilés » et chefs d’entreprises de plus de dix salariés. Et le terme « patron » a disparu.

S’il ne s’agit pas de « faire comme si l’existence du groupe datait du jour où est institué le nom qui le désigne en propre et où se sont forgés les instruments de sa représentation et de son dénombrement [22] », l’absence d’identification institutionnelle du petit patronat est significative. L’exemple de l’artisanat est à ce titre intéressant. Ce n’est que pendant l’entre-deux-guerres que se construit le statut d’artisan, réponse à la mobilisation d’associations qui, depuis le début des années 1920, tentent d’affirmer et de défendre la spécificité de l’artisan dans le monde de la petite entreprise [23]. Après la Grande Guerre, les premiers appels en faveur d’une unité artisanale retentissent, en provenance des provinces reconquises où une loi impériale a établi, depuis 1897, des chambres de métiers chargées de l’organisation de l’apprentissage et de la formation professionnelle des artisans. Ces appels trouvent chez les pouvoirs publics une écoute bienveillante, notamment de la part du ministre du Commerce et de l’Industrie (1915-1920), Étienne Clémentel. Celui-ci y voit un moyen de promouvoir la rationalisation des petites structures de production, tout en préservant la position centrale des indépendants dans le compromis qui fonde la Troisième

République. Le début des années 1920 voit ainsi concomitamment la naissance du mot « artisanat », la constitution de la Confédération générale de l'artisanat français (CGAF, mars 1922) et la formulation d'une définition fiscale de l'artisan, exempté de l'imposition sur les bénéfices industriels et commerciaux et de la taxe sur le chiffre d'affaires (loi du 30 juin 1923). Pourtant, il n'est pas encore évident de définir un artisan. Lorsque est mise en place une carte d'artisan étranger (décret-loi du 8 août 1935), les préfetures se plaignent des difficultés d'application de la mesure : « Le commissaire de police ne peut pas toujours établir très nettement s'il se trouve en présence d'un artisan ou d'un commerçant et doit s'en rapporter, vu la complexité de la question, aux déclarations que lui font les intéressés eux-mêmes », déplore ainsi le préfet de police de Paris en 1938 [24]. Vichy met en place en novembre 1940 un service de l'artisanat au sein du secrétariat général à l'Industrie et au Commerce intérieur, mais n'a pas les moyens de ses ambitions. Puis l'artisanat souffre, pendant les Trente Glorieuses, d'un fort discrédit de la part des élites technocratiques convaincues de son archaïsme [25].

Réalité sociale aux contours flous, le petit patronat se situe dans un intermédiaire, entre le prolétariat et le grand capitalisme. Au début du 20^e siècle, artisans, commerçants et petits industriels appartiennent encore au monde ouvrier par leurs pratiques de consommation et de logement. À Saint-Étienne, entre 1850 et 1914, près du quart des boutiques du quartier du Soleil noir sont des commerces ouvriers typiques de la polyactivité des salariés de l'industrie : le patenté conserve un emploi à l'usine pendant que son épouse gère la boutique [26]. À la fois entrepreneurs et travailleurs, ils utilisent, pour la plupart, leurs capitaux propres comme leur propre travail. Leur ancrage est double, du côté des « petits » comme du côté des possédants. Ils partagent souvent avec les ouvriers de métier la défense de savoir-faire spécifiques. Néanmoins, ils s'en distinguent par leurs comportements patrimoniaux et, à mesure que l'on progresse dans le temps, par leurs opinions politiques.

Politisations et représentations

Sous la Troisième République, les organisations syndicales de défense des « couches nouvelles » saluées par Gambetta (« ce monde de petits propriétaires, de petits industriels, de petits boutiquiers ») prennent leur essor : l'Union fraternelle du commerce et de l'industrie est créée en 1897, la Fédération des commerçants détaillants en 1906, l'Association de défense des classes moyennes en 1907. Piliers du régime républicain, bases électorales du parti radical, les classes moyennes indépendantes constituent l'un des éléments centraux du « compromis républicain [27] ». Elles bénéficient d'une politique active de soutien de l'État.

D'après la loi du 31 juillet 1917, tous les petits entrepreneurs, quels que soient la taille de leur établissement et le niveau de leurs profits, sont soumis à l'impôt dès leur premier franc de bénéfice [28]. Mais un ensemble de mesures législatives (lois de 1923, du 30 décembre 1928, du 20 décembre 1929, du 31 mars 1930) tente d'exonérer les petits patrons de ces dispositions. La loi sur les sociétés anonymes à responsabilité limitée, promulguée en mars 1925, rend la forme sociétaire plus accessible et nettement moins risquée qu'auparavant puisqu'elle permet de créer une SARL sans seuil minimum de capital ni d'actionnaires (il suffit d'être deux) [29]. Les lois du 30 juin 1926 puis de 1928 consacrent la propriété des fonds de commerce en créant la possibilité pour le commerçant de réserver la possession des éléments du fonds. En période de crise du logement, ces mesures permettent aux petits entrepreneurs d'échapper aux exigences des propriétaires des locaux commerciaux ou artisanaux en diminuant les risques d'expropriation [30]. La mise en place de cadres fiscaux et juridiques propres au « capitalisme de petits propriétaires », pour reprendre l'expression de Philip Scranton [31], est déplorée par un certain nombre

d'économistes contemporains de la période qui y voient un encouragement à rester « petit » [32]. Les années 1930 constituent une rupture et consacrent le « virage à droite » des classes moyennes indépendantes[33]. La protection de l'égalité des chances par la lutte contre les privilèges de naissance et de fortune a constitué l'un de leurs fers de lance depuis les débuts de la Troisième République. Profondément attachés à l'idéal de promotion sociale *via* l'école, les indépendants sont les premiers défenseurs du système méritocratique, auquel ils pensent devoir un statut social toujours menacé [34]. Durant l'entre-deux-guerres, la montée d'un mouvement ouvrier organisé lié à la progression numérique et symbolique de la condition salariale accroît un sentiment de malaise chez les petits patrons. Ce sentiment est issu de l'inconfort, croissant, d'un positionnement dans « l'entre-deux » de la société française. Chaque avancée de la classe ouvrière, chaque réponse des grands patrons est vécue comme une menace pour l'avenir par les petits patrons de l'artisanat et du commerce. La conviction de la fragilité inhérente à leur situation les amène à considérer avec une grande méfiance tous ceux qui, à leurs yeux, sont susceptibles de remettre en cause leurs statuts et avantages acquis. Il en est ainsi, dans le champ politique, du socialisme comme du capitalisme. Dans le champ économique, la concurrence des nouvelles formes de commerce et les projets de concentration apparaissent comme autant de dangers. Dans le champ social, la hausse des salaires et les lois de protection des travailleurs sont jugées à l'aune de l'alourdissement des charges qu'elles font peser sur les petits patrons. L'arrivée de nouveaux postulants au statut d'indépendant engendre la crainte d'une remise en cause de leurs positions, l'angoisse d'un rétrécissement de leurs opportunités économiques et, par conséquent, le rejet. Ces caractéristiques trouvent une nouvelle ampleur dans la conjoncture des années 1930. Au cours du « processus continu de décomposition-recomposition de cette classe », la crise économique anime d'une force nouvelle les démons du déclassement [35].

La peur de la concurrence est immense. Les récriminations contre les grands magasins, les magasins à succursales ou les coopératives de consommateurs sont vives. S'inspirant des Five cents stores américains, lancés par Frank W. Woolworth en 1879, les magasins à prix uniques (Uniprix, Prisunic, Monoprix, etc.) proposent aux clients un assortiment de produits de consommation courante alignés sur une échelle de prix restreinte. Le service est réduit au strict minimum : l'encaissement des produits choisis par les consommateurs [36]. Dès 1927, trois magasins au nom de Cinq et Dix ouvrent à Paris. Dans les campagnes, les camions bazars viennent concurrencer le petit commerce rural. Or leur politique offensive de baisse du prix d'achat trouve chez les consommateurs un répondant puissamment stimulé par les difficultés économiques provoquées par la crise des années 1930. Ils sont rapidement perçus comme l'ennemi numéro un du petit commerce de détail. Les détaillants en viennent à réclamer leur suppression. Avec succès : le décret-loi du 30 octobre 1935 interdit la mise en circulation de nouveaux camions bazars. Une loi du 22 mars 1936 interdit pendant un an l'ouverture de tout magasin de vente au détail, dit « à prix uniques » ainsi que l'extension des installations existantes [37] Elle sera prorogée chaque année jusqu'à la guerre. Enfin, la loi de finances du 23 février 1933 augmente les impôts sur les grands magasins et les magasins à succursales multiples [38].

Les artisans ne sont pas en reste. Mobilisés contre l'installation des usines tchécoslovaques de fabrication de chaussures Bata, ils obtiennent le vote de la loi du 22 mars 1936, dite loi Le Poullen, qui tend à « protéger l'industrie et le commerce de détail de la chaussure[39] ». Pendant deux ans, l'ouverture de nouvelles usines, fabriques ou ateliers de chaussures est interdite comme l'agrandissement ou la modification des installations existantes. De plus, la loi du 7 avril 1936 interdit à tous les fabricants de chaussures occupant plus de six salariés d'exploiter un atelier de réparation ou de fabrication, à l'exception des artisans cordonniers travaillant uniquement à la

main. Paul Reynaud parle de « République des semelles percées [40] ».

On observe nettement cette hantise croissante de la concurrence lors de la campagne menée dans les années 1934-1935 contre les petits patrons étrangers [41]. À la faveur de la crise économique, les plaintes pour « protéger le commerce honnête » et dénoncer la prétendue « concurrence déloyale des étrangers » se multiplient. L'affaire Stavisky en février 1934 joue un rôle de catalyseur. Le scandale financier lié aux agissements d'un juif d'origine russe, naturalisé français, déclenche les foudres xénophobes et antisémites des ligues et de la presse d'extrême droite. Le procès de « l'escroc-métèque », selon l'expression de Charles Maurras, devient rapidement celui de l'ensemble des milieux d'affaires étrangers. Surtout les critiques dépassent les cercles politiques de l'extrême droite pour trouver dans les institutions syndicales et consulaires un relais énergétique. La mobilisation xénophobe joue le rôle, dans les années 1930, de structuration politique des indépendants, de ferment d'une unité professionnelle, de soudure d'un monde à la cohésion sociale indéfinie.

Puis le Front populaire provoque une mobilisation sans précédent des petits patrons. Pourtant, le programme du Rassemblement populaire comporte toute une série d'engagements destinés à protéger les petits entrepreneurs des effets de la crise, notamment la suppression des saisies et l'aménagement des dettes ou encore la révision des billets des fonds de commerce [42]. Mais ces mesures ne sont pas suivies d'effets immédiats. Surtout, les accords Matignon galvanisent la politisation des classes moyennes indépendantes. Entre juillet et décembre 1936, on assiste à la mise en place d'un tissu de nouvelles organisations politiques de défense spécifiques du petit et du moyen patronat [43]. La Confédération générale du commerce et de l'artisanat, le Bloc du petit commerce ou la Confédération française des professions commerciales, industrielles et libérales voient le jour. Au foisonnement des organisations répond une syndicalisation accrue des indépendants. L'exemple de l'artisanat en témoigne. La CGAF compte cent mille membres en 1929, mais près d'un demi-million en 1937. On le voit bien lors de la mobilisation de 1936 : désormais les petits commerçants et artisans s'identifient au patronat. Certes, ils ne se reconnaissent pas dans la Confédération générale de la production française (CGPF), mais se trouvent précipités dans le camp adverse de celui des salariés. Alors que les organisations de défense des indépendants s'opposaient avec autant de force, avant 1936, au grand capital qu'à l'industrialisation de masse, elles amorcent un tournant franchement conservateur qui fait du marxisme le principal ennemi. Moment exceptionnel de constitution de la classe ouvrière française, le Front populaire est aussi celui qui voit l'exclusion des indépendants des classes laborieuses populaires. Les partis de droite ont tôt fait de comprendre l'enjeu de ce reclassement, comme l'exprime André Tardieu en 1937 : « Les petits et moyens patrons qui emploient moins de cent personnes, qui n'étaient ni représentés, ni défendus, ont été livrés par la capitulation des deux cents familles à la dictature cégétiste [44]. » Les conflits dans les salons de coiffure illustrent ces repositionnements politiques. Ils éclatent lors des grèves organisées en avril 1937 par les ouvriers coiffeurs pour obtenir la semaine de quarante heures sur cinq jours. Comme réponse, les employeurs laissent leurs salons ouverts le 1^{er} mai 1937. La rupture est consommée. Lors de la semaine de grève qui débute le 13 mai 1937, les ouvriers coiffeurs grévistes proposent de couper gratuitement les cheveux dans des « salons volants » installés dans les cafés de la ceinture rouge. Ainsi que le déclare Marcel Bagnaud, président du Syndicat indépendant des patrons coiffeurs (SPIC), il convient désormais de choisir son camp : « Nous sommes patrons coiffeurs et nous nous adressons aux autres patrons [45]. »

Le mouvement d'agitation de l'été 1936 s'appuie sur le réseau consulaire et les structures syndicales, puissantes caisses de résonance. Pourtant, les institutions consulaires sont longtemps restées fermées aux « petits ». En 1908, ils deviennent électeurs et éligibles dans les chambres de

commerce, mais ne manifestent que peu d'intérêt pour ces institutions. Cependant, quand l'été 1936 consacre l'ancrage des petits commerçants et des artisans du côté du patronat, les institutions consulaires deviennent les porte-parole de la classe moyenne de l'industrie et du commerce.

Les petits patrons continuent néanmoins de cultiver leur spécificité politique. En octobre 1944, Léon Gingembre crée la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME), qui ambitionne de représenter le « patronat réel [46] ». Défendant l'honnêteté d'un travail exercé de leurs propres mains, la nature familiale du mode de production et, finalement, la moralité du système de la petite entreprise, les petits patrons de l'artisanat, du commerce ou de l'industrie s'emploient à préserver la vie familiale, la paix sociale et, donc, la nation. Gardiens de la France des « petits », les indépendants se distinguent alors avec netteté de la classe ouvrière. Souvent issus du prolétariat, les petits patrons rejettent d'autant plus les franges ouvrières que le risque d'y retomber est grand, mais n'abandonnent pas un mode d'organisation par groupe professionnel, comme le montre l'exemple des débitants de tabac [47].

Pendant les Trente Glorieuses, l'impôt devient l'ennemi numéro un des classes moyennes indépendantes. La transformation de l'administration fiscale à partir de 1948 et la modernisation des techniques de contrôle remettent en cause un certain nombre d'avantages dont bénéficiaient les petits patrons. Elles suscitent de vives inquiétudes et contribuent au succès du mouvement poujadiste dans les années 1953-1956, adossé à une campagne de grève de l'impôt extrêmement populaire [48]. La menace du déclassement social et d'une dépendance croissante vis-à-vis de l'État et des distributeurs, largement relayée par les organisations politiques et la presse professionnelle, engendre une fermeture du groupe sur lui-même qui se fige dans une posture de repli, parfois teintée de xénophobie. Mais de l'Union de défense des commerçants et artisans (UDCA) de Pierre Poujade à la Confédération intersyndicale de défense et d'union nationale des travailleurs indépendants (CIDUNATI) de Gérard Nicoud, les indépendants se positionnent plus « contre » que « pour ». La « grève générale de la patente », mobilisation antifiscale de 1972, a pour principal enjeu le régime de protection sociale des indépendants. Taraudés par la peur de la concurrence, les petits patrons se définissent dans un rapport de rancœur et de méfiance par rapport aux « gros », au sein d'une relation séculaire profondément antagoniste et en partie fantasmée [49]. Les relations entre des pouvoirs publics soucieux d'une rationalisation technocratique des structures et les petits patrons sont souvent difficiles jusqu'au début des années 1970. Depuis, on observe un changement notable ; de la mise en place d'un secrétariat d'État à la Petite et Moyenne Industrie en 1969 au statut d'auto-entrepreneur en 2009, les pouvoirs publics s'engagent dans une politique de soutien aux PME, perçues comme innovatrices et créatrices d'emplois. PME, TPE, derrière ces appellations se dissimule pourtant un petit patronat à la cohérence toujours incertaine.

Mobilités et recrutements

Les sociologues reconnaissent à la petite entreprise le mérite d'offrir des possibilités d'enrichissement et d'ouvrir une voie d'ascension sociale aux ouvriers : l'apport des couches salariales représente 27,2 % des petits commerçants et 38,3 % des artisans en 1970 [50]. Néanmoins, hétérogénéité et mobilité compliquent la question des modalités de recrutement du petit patronat. Les contours du groupe des petits patrons restent fluides. L'image du boutiquier, installé au même coin de rue depuis des années, et qui observerait, de sa vitrine, les évolutions du quartier au fil des saisons, est contredite par les sources. L'instabilité du petit patronat témoigne de la flexibilité du marché du travail français. Les allées et venues du salariat à l'indépendance sont fréquentes, au gré des rythmes biographiques et des conjonctures locales. Dans l'entre-deux-guerres, on observe bien souvent la polyactivité de petits patrons qui peuvent, en même temps,

tenir boutique, occuper un emploi de salarié dans une grande usine et vendre sur les marchés quelques-uns de leurs produits. La comparaison de plusieurs sources confirme la pluralité des activités professionnelles exercées. Adolphe Salik est né à Sanok, en Galicie. Arrivé en France en 1923, il réside depuis à Paris où il exerce plusieurs métiers. Il se présente comme « marchand forain », lorsqu'il déclare sa résidence à la préfecture de police de Paris en 1923, mais se fait parallèlement embaucher comme manœuvre spécialisé aux ateliers Citroën en 1925-1926 [51]. Brocanteur « toutes marchandises » en août 1928, il se spécialise dans les activités de représentant, déclaré « voyageur en lingerie bonneterie » en octobre 1933. Classements et déclassements scandent des vies au travail rarement linéaires. Les statuts indépendants et salariés sont perméables, au cours de trajectoires professionnelles qui n'empruntent pas toujours la voie, classiquement mise en valeur, d'une « mobilité sociale » menant du salariat à l'indépendance. Passages et passerelles s'effectuent au gré des bénéfices et des inconvénients procurés respectivement par chacun des statuts (et il semble plus avantageux d'être salarié qu'indépendant dans la France des années 1970). En outre, l'arrivée de populations étrangères contribue également, tout au long du siècle, au renouvellement du petit patronat [52].

On a tôt fait de faire du patron étranger un emblème de réussite sociale. Figure d'une certaine élite, il témoignerait des potentialités d'intégration économique. L'image s'arrime à quelques cas de réussites spectaculaires, vite devenus exemplaires : ainsi des frères Pariente, Tunisiens, qui font de Naf Naf, petite entreprise créée dans les années 1970, une marque de la mode internationalement connue [53]. Pourtant l'accès à l'indépendance n'est pas nécessairement synonyme de promotion sociale pour les immigrants, elle peut également signifier un déclassement. Nombre de réfugiés politiques trouvent dans la boutique la seule issue possible pour subvenir rapidement et sans trop d'entraves, à leur survie. C'est que l'indépendance devient un débouché, dans les contextes de crise, pour les exclus du marché du travail salarié. L'étude longitudinale des trajectoires témoigne de la fréquence de ces allers et retours entre statuts salarié et indépendant [54]. Les occasions sont souvent de nature macrosociale (crise, guerre). L'indépendance constitue également une solution de repli pour certains chômeurs, notamment parmi les étrangers, premières victimes des contractions du marché du travail salarié : on recense 63 000 artisans, commerçants et chefs d'entreprises étrangers en 1982 et 111 400 en 1999. Mais les raisons des mobilités tiennent également aux discontinuités des cycles de vie biographiques (maternité, accident) : Simon Krawzelic, Yougoslave employé par la Compagnie des mines de Lens depuis le début des années 1920, est victime d'un accident du travail. Afin d'éviter de lui accorder quelques subsides, le commissaire de police local lui conseille de s'installer comme marchand ambulant en 1936 [55].

Autre mythe, tenace, celui qui lie, quasi mécaniquement, origine nationale et secteur d'activité. Les stéréotypes sont légion autour de l'épicier arabe et du buraliste asiatique comme naguère à propos du tailleur juif polonais et du maçon italien. Or le succès des entrepreneurs italiens du bâtiment dans l'entre-deux-guerres tient d'abord à la forte croissance du marché immobilier à l'époque. Comme aux caractéristiques du secteur du bâtiment : faible investissement de départ, en capital comme en machines, grande souplesse tant dans les rythmes que dans les structures de production, et enfin, fort *turn over*. Le secteur de la confection concentre également les étrangers nouvellement arrivés. Dans les entreprises du Sentier, à Paris, se succèdent immigrants d'Europe centrale et orientale, Turcs et Arméniens, juifs d'Afrique du Nord, Chinois, Pakistanais, etc. [56]. Les spécialisations professionnelles s'expliquent non par l'importation de traditions, mais par la diffusion d'un type de travail au sein d'une filière migratoire, ou encore par une logique d'accumulation professionnelle. Parmi les créateurs tunisiens d'entreprises du bâtiment dans les années 1970, 90 % sont d'anciens salariés du secteur [57].

La diversité des situations économiques, l'ambiguïté du statut du petit propriétaire dans les relations de production et l'instabilité sociale qui caractérise ces milieux sont autant d'obstacles à la définition d'une position du petit patron sur une « échelle socio-économique ». Dès lors, le point commun réside dans le statut d'indépendant situé en dehors du lien salarial, alors que ce dernier s'impose comme le nerf central du marché du travail. L'indépendance acquiert, ce faisant, une actualité politique propre ; elle apparaît comme un idéal toujours menacé et l'attachement à la propriété privée est affirmé de manière viscérale. Parler d'indépendance amène à cerner les caractéristiques propres au « groupe statutaire » formé par les petits patrons, sans se restreindre à l'étudier au prisme du modèle de la passerelle entre la condition ouvrière et la condition bourgeoise. De plus, le concept fait figure de notion indigène, souvent revendiquée pour elle-même par les acteurs. Elle représente, dans les discours des petits patrons, l'un des moteurs du choix de l'activité professionnelle. Elle acquiert volontiers le statut de valeur enviable et enviée : elle est préférée aux contraintes et aux assujettissements de la position de salarié et symbolise plus de « liberté ». Pourtant, un curieux glissement s'opère parfois entre le langage indigène et le langage scientifique, certains chercheurs reprenant à leur compte les argumentaires des acteurs pour parer l'indépendance d'atouts aux vertus très idéologiques. « Projet idéal », « qualité de vie », l'indépendance constituerait une condition nécessairement souhaitée, voire souhaitable. Ce point de vue obère les contraintes liées à l'activité indépendante.

Les contraintes de l'indépendance

Être à la tête d'une petite entreprise comporte un risque financier qu'un individu peut difficilement assumer seul, et ce d'autant que les petits patrons sont, dans leur grande majorité, propriétaires de leurs établissements. Les développements de la sociologie puis de l'ethnographie économique ont conduit à réfléchir aux configurations sociales au sein desquelles évoluent les entrepreneurs en montrant combien les actions économiques des agents sont déterminées par les réseaux auxquels ils appartiennent [58]. Dans ce cadre, le couple s'impose comme l'un des piliers des petites entreprises.

La participation (laborieuse et patrimoniale) des conjoints aux affaires est centrale. Les petits patrons sont bien souvent des patronnes. L'engagement des femmes dans les petites entreprises s'avère souvent essentiel bien que passé sous silence dans les sources administratives, notamment pour des raisons juridiques [59]. L'infériorité numérique des femmes patronnes (18 % des entrepreneurs individuels du département de la Seine en 1920-1921) doit être nuancée par l'importance du taux de nuptialité. À la même période, 85 % des hommes entrepreneurs sont mariés pour un tiers seulement des patronnes. Ce sont le divorce et le veuvage qui propulsent les femmes sur la scène de la petite entreprise, les conduisant à officialiser administrativement leur participation à l'activité.

Les veuves des petits patrons héritent, plus souvent que leurs contemporaines de la grande bourgeoisie, des biens du conjoint décédé. Fréquemment associées au travail dans la boutique, qu'elle tienne la caisse, fasse les comptes ou soit chargée des finitions, les femmes apparaissent souvent plus capables que les fils de mener la barque seules. La contribution du conjoint à l'activité est bien souvent essentielle chez les immigrants. La petite entreprise familiale, souvent située au-dessous ou à proximité du foyer, constitue en quelque sorte un compromis entre activité extérieure et travail à domicile. En outre, les femmes représentent le maillon qui rend possible la polyactivité du petit entrepreneur : en offrant leur force de travail en appoint, elles permettent aux migrants de se lancer dans l'aventure de l'indépendance tout en conservant un emploi salarié. Comme le remarque Geneviève Massard-Guilbaud pour les petits commerçants algériens à Lyon pendant

l'entre-deux-guerres, « la femme pourra tenir le café, tandis que l'homme continuera à travailler, au moins dans un premier temps, selon comment marcheront les affaires [60] ». Durant la Seconde Guerre mondiale, plusieurs cas attestent du rôle d'épouses « non juives » prenant les commandes des entreprises de petits patrons juifs, le temps du conflit, afin d'éviter à ces derniers d'être victimes des procédures d'« aryansisation économique » mises en œuvre en zone occupée dès l'automne 1940 [61]. Mais cet accès à la direction d'entreprise n'est pas nécessairement synonyme d'émancipation. La fréquente valorisation de l'indépendance économique, opposée aux servitudes du statut salarial, conduit à sous-estimer le poids des contraintes liées à l'activité entrepreneuriale. L'indépendance a un prix. Pour la plupart des femmes, elle se paie d'une forte dépendance vis-à-vis du conjoint, des frères ou des cousins, d'une confusion des rôles professionnel et familial, et souvent d'une activité non reconnue comme telle donc non comptabilisée, ni parfois même rémunérée.

Insertion locale, recours à la famille, mobilisation des groupes d'appartenance sont autant de figures récurrentes qui permettent de limiter les risques. Tenter d'adopter sur ces questions un regard historique n'est pas chose aisée : il est rare de disposer d'archives de petites entreprises, fonds qui disparaissent le plus souvent avec leurs propriétaires sans être recueillis par les institutions d'archives publiques. Les monographies de petites entreprises permettent pourtant d'ouvrir des perspectives de recherche féconde, en envisageant le petit patron « au travail » *via* une étude du fonctionnement interne de l'entreprise[62]. Étudier les clients, les employés, les fournisseurs, les concurrents, les modes de financement de ces entreprises mais aussi les bailleurs et les propriétaires des locaux commerciaux constitue autant de pistes pour déterminer les formes et les rôles des insertions sociales des petits patrons.

Ainsi, si l'image d'une « grande famille » reste vivace dans les discours pour décrire les relations sociales entre patron(e)s et salarié(e)s, elle ne correspond pas aux réalités observées chez une petite patronne juive polonaise, installée dans le commerce de tissus à Lens depuis la fin des années 1930. Certes, les formes de la parenté déterminaient le fonctionnement de l'entreprise (dans laquelle tous les membres ou presque travaillent, à un moment ou l'autre de leur vie). En retour, les modes d'investissement dans la boutique font également évoluer les relations entre parents et alliés. De même, les modes de recrutement des salariés font puissamment jouer les groupes d'appartenance, notamment familiaux, linguistiques et migratoires. Mais ils répondent aussi à des logiques économiques qui sont, en définitive, déterminantes dans la fixation des niveaux de salaires [63]. On ne retrouve pas non plus les caractéristiques du salariat propre au système paternaliste : longévité et stabilité de la main-d'œuvre ne sont pas au rendez-vous.

Ainsi, les formes de recrutement, de structuration et d'évolution du salariat dans les petites entreprises en France au 20^e siècle demeurent encore largement méconnues. La notion d'indépendance qui s'est imposée pour cerner les caractéristiques propres au « groupe statutaire » formé par les petits patrons peine à être comprise dans son articulation avec le rapport salarial. Il semble pourtant que l'étude des relations entre les salarié(e)s, les patron(ne)s et la famille ouvrent de nouvelles perspectives sur les définitions socio-historiques du « petit patronat ». Peut-on par exemple observer un mode de gestion « généré » des petites entreprises ? Les solidarités mécaniques supposées se déployer autour de la parenté, de l'origine, de la communauté ou du voisinage ne répondent-elles pas aussi à des déterminations juridiques, économiques voire politiques ? Comment s'articulent les groupes d'appartenance sollicités dans l'activité et les réseaux créés par l'activité entrepreneuriale ? Les chantiers restent ouverts et nombreux, largement dépendants du processus de collecte des archives des petites entreprises dont l'inventaire témoigne aussi des ambiguïtés du petit patron : au milieu des classeurs de factures, des livres de comptes, des fichiers

clientèles méticuleusement tenus à jour, des feuilles d'imposition, livres de caisses, carnets à souche des fiches de paie... une carte postale d'un cousin d'Argentine, une photographie de famille prise sur les bords de la Manche à la veille de la guerre. Écrire l'histoire des petits patrons revient aussi à questionner les frontières entre profession et domesticité, travail et loisir, public et privé.

Notes

- [1] A. Faure, « L'épicerie parisienne au XIX^e siècle ou la corporation éclatée », *Le Mouvement social*, 108, juillet-septembre 1979, p. 113-130, p. 89.
- [2] R. Castel, *Les Métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Paris, Gallimard, 1999.
- [3] Alain Plessis, « L'opinion des Français sur le monde de la boutique », in Jacques Marseille (dir.), *La Révolution commerciale en France : du Bon Marché à l'hypermarché*, Paris, Le Monde éditions, 1997, p. 11-18, p. 11-12.
- [4] S. Berstein, « Les classes moyennes devant l'histoire », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 37, « Les classes moyennes », janvier-mars 1993, p. 3-12.
- [5] Y. Lequin et S. Vandecasteele (dir.), *L'Usine et le bureau : itinéraires sociaux et professionnels dans l'entreprise. XIX^e et XX^e siècles*, Lyon, Presses universitaires de Lyon, 1990 ; D. Gardey, *La Dactylographe et l'Expéditionnaire : histoire des employés de bureau (1890-1930)*, Paris, Belin, 2000 ; O. Join-Lambert, *Le Receveur des postes entre l'État et l'usager (1944-1973)*, Paris, Belin, 2001.
- [6] Georges Lavau, Gérard Grumberg et Nonna Mayer, *L'Univers politique des classes moyennes*, Paris, Presses de Sciences Po, 1983 ; Nonna Mayer, *La Boutique contre la gauche*, Paris, Presses de Sciences Po, 1986.
- [7] Heinz Gerhardt Haupt et Philippe Vigier (dir.), « Petite entreprise et politique », *Le Mouvement social*, 114, janvier-mars 1981 ; Philip G. Nord, *Paris Shopkeepers and the Politics of Resentment*, Princeton, Princeton University Press, 1986 ; Steven M. Zdatny, *The Politics of Survival, Artisans in Twentieth-Century France*, New York, Oxford University Press, 1990 ; trad. fr., *id.*, *Les Artisans en France au XX^e siècle*, préf. de Michelle Perrot, trad. de l'angl. par Claudine Marengo, Paris, Belin, « Histoire et société », 1999.
- [8] François Gresle, *L'Univers de la boutique : famille et métier chez les petits patrons du Nord (1920-1975)*, Lille, Presses universitaires de Lille, 1981 ; Bernard Zarca, *L'Artisanat français, du métier traditionnel au groupe social*, Paris, Économica, 1986.
- [9] Michel Lescure, *PME et croissance économique : l'expérience française des années vingt*, Paris, Economica, 1996 ; *id.*, « L'efficacité des PME », *Entreprises et Histoire*, 28, avril-juin 2001, p. 89-98.
- [10] Pierre-Paul Zalio, « L'entreprise, l'entrepreneur et les sociologues », *Entreprises et Histoire*, 35, janvier-mars 2004, p. 16-30.
- [11] *Ibid.*, p. 22.
- [12] Claire Zalc, « L'analyse d'une institution : le Registre du commerce et les étrangers dans l'entre-deux-guerres », *Genèses*, 31, juin 1998, p. 99-118.
- [13] Jean-Michel Gourden, *Le Peuple des ateliers : les artisans du XIX^e siècle*, Paris, Créaphis, 1992, p. 142 sqq ; Gérard Noiriel, *Les Ouvriers dans la société française, XIX^e-XX^e siècle*, Paris, Éd. du Seuil, 1986, p. 56-60.
- [14] Madeleine Rébérioux, « Les socialistes français et le petit commerce au tournant du siècle », *Le Mouvement social*, 114, janvier-mars 1981, p. 57-70, p. 59.
- [15] Nonna Mayer, « Identité sociale et politique des petits commerçants (1966-1988) », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 37, janvier-mars 1993, p. 69-80, p. 69.
- [16] Michel Amiot, *Les Misères du patronat : le monde des petites et moyennes entreprises industrielles et leurs patrons*, Paris, L'Harmattan, 1991.
- [17] Geoffrey Crossick et Heinz-Gerhard Haupt, *The Petite Bourgeoisie in Europe, 1870-1914 : Entreprise, Family and Independence*, Londres, Routledge, 1995.
- [18] Christophe Charle, « Les "classes moyennes" en France : discours pluriel et histoire singulière (1870-2000) », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 50 (4), octobre-décembre 2003, p. 108-134.
- [19] Statistique générale de la France, *Résultats statistiques du recensement général de la population effectué le 6 mars 1921*, t. I : *Troisième partie : population active, établissements*, Paris, Imprimerie nationale, 1927, p. 54.
- [20] Alain Desrosières et Laurent Thévenot, *Les Catégories socio-professionnelles*, Paris, La Découverte, 1988, p. 16.
- [21] Levratto, « La PME, catégorie statistique et objet économique », in Sylvie Guillaume et Michel Lescure (dir.), *Les PME dans les sociétés européennes des années 1880 à nos jours : pouvoir, représentation, action*, Bruxelles, Peter Lang, 2008, p. 187-210.
- [22] Luc Boltanski, *Les Cadres, la formation d'un groupe social*, Paris, Éd. de Minuit, 1982, p. 51.
- [23] Bernard Zarca, « L'artisanat : la plus populaire des classes moyennes ? », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 37, janvier-mars 1993, p. 55-68 ; Steven M. Zdatny, *op. cit.*, p. 19-69.
- [24] Archives nationales (AN), F7/16035, note du 24 février 1938 adressée au sixième bureau de la Direction générale de la Sûreté nationale.
- [25] Cédric Perrin, *Entre glorification et abandon : l'État et les artisans en France (1938-1970)*, Paris, CHEFF, 2007.
- [26] J-P Burdy, *Le Soleil noir : un quartier de Saint-Étienne*, Lyon, Presses universitaires de Lyon, Centre Pierre-Léon, 1989, p. 39.
- [27] Serge Berstein, *Histoire du parti radical*, t. I : *La Recherche de l'âge d'or*, Paris, Presses de Sciences Po, 1982, p. 259-289.
- [28] T. Piketty, *Les Hauts Revenus en France au XX^e siècle : inégalités et redistributions, 1901-1998*, Paris, Grasset, 2001, p. 307.
- [29] Timothy W. Guinnane et al., « Droit et capital à l'épreuve de l'histoire : l'essor des sociétés à responsabilité limitée », *Annales HSC*, 63 (1), janvier-février 2008, p. 73-110.

- [30] Alfred Jauffret, « Les éléments nouveaux du fonds de commerce », in *Études offertes à Georges Ripert*, t. II : *La propriété. Contrats et obligations. La vie économique*, Paris, LGDJ, 1950, p. 33-69.
- [31] Philip Scranton, *Proprietary Capitalism : The Textile Manufacture at Philadelphia, 1800-1885*, Cambridge, Cambridge University Press, 1983.
- [32] Ainsi de Charles Bettelheim qui parle « d'évolution malsaine » ou encore « d'évolution régressive », *Bilan de l'économie française, 1919-1946*, Paris, PUF, 1947, p. 177.
- [33] Jean Ruhlmann, *Ni bourgeois, ni prolétaires : la défense des classes moyennes en France au xx^e siècle*, Paris, Éd. du Seuil, 2001 ; Gilles Le Béguec, « Prélude à un syndicalisme bourgeois : l'Association de défense des classes moyennes (1907-1939) », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 37, janvier-mars 1993, p. 93-104.
- [34] Étienne Martin de Saint-Léon, *Le Petit Commerce français, sa lutte pour la vie*, Paris, Gabalda, 1911.
- [35] Expression de Geoffrey Crossick, « La bourgeoisie britannique : recherches, approches, problématiques », *Annales HSS*, 6, novembre-décembre 1998, p. 1089-1130, p. 1099.
- [36] Jacques Lacour-Gayet, *Histoire du commerce*, Paris, SPID, 1953, p. 311-315.
- [37] AN, BB18/6188, dossier 47BL61.
- [38] André Besson, « La législation commerciale interne », in *La France économique de 1937 : annuaire économique de la France*, Paris, Sirey, 1938, p. 356.
- [39] « Loi tendant à protéger l'industrie ou le commerce de détail de la chaussure », *Journal officiel de la République française*, 24 mars 1936.
- [40] Alfred Sauvy, *Histoire économique de la France entre les deux guerres*, Paris, Economica, 1984, vol. 2, p. 115.
- [41] Claire Zalc, *Melting-Shops : une histoire des commerçants étrangers en France*, Paris, Perrin, 2010, p. 196-232.
- [42] Michel Margairaz, « Contraintes et contradictions de la politique économique de la gauche au temps du Front populaire », *Les Temps modernes*, 441, avril 1983, p. 351-370, p. 352.
- [43] Jean Ruhlmann, *op. cit.*, p. 46-47.
- [44] André Tardieu, *La Note de semaine*, Paris, Flammarion, 1937, t. I, p. 98, cité par Nonna Mayer, *op. cit.*, p. 105.
- [45] Steven Zdatny, *op. cit.*, p. 215.
- [46] Sylvie Guillaume, *Le Petit et le Moyen Patronat dans la nation française de Pinay à Raffarin (1944-2004)*, Bordeaux, Presses universitaires de Bordeaux, 2005.
- [47] Thèse de doctorat de science politique en cours de Caroline Frau.
- [48] Romain Souillac, *Le Mouvement Poujade : de la défense professionnelle au populisme nationaliste (1953-1962)*, Paris, Presses de Sciences Po, 2007 ; Nicolas Delalande et Alexis Spire, *Histoire sociale de l'impôt*, Paris, La Découverte, 2010, p. 73-78.
- [49] Pierre Birnbaum, *Le Peuple et les Gros : histoire d'un mythe*, Paris, Grasset, 1979 ; Herrick Chapman « Shopkeepers and the State from the Poujadist Revolt to the Early Fifth Republic », in Sylvie Guillaume et Michel Lescure (dir.), *op. cit.*, p. 277-288.
- [50] Jeanne Gaillard, « La petite entreprise en France au xix^e et au xx^e siècle », in Commission internationale d'histoire des mouvements sociaux et des structures sociales, *Petite Entreprise et croissance industrielle dans le monde aux xix^e et xx^e siècles*, Paris, CNRS éditions, 1981, t. I, p. 142.
- [51] Certificat d'emploi délivré par le chef du personnel de la société André Citroën pour la période du 24 juin 1924 au 16 janvier 1926, délivré le 25 novembre 1934, archives privées Schor, Centre des archives du monde du travail (CAMT, Roubaix).
- [52] Claire Zalc, « Ces étrangers qui deviennent entrepreneurs », in Jean-Claude Daumas, Alain Chatriot, Danièle Fraboulet, Patrick Fridenson et Hervé Joly (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010, p. 816-819.
- [53] Solange Montagné-Villette, *Le Sentier, un espace ambigu*, Paris, Masson, 1990, p. 54-57 ; Nadine Vasseur, *Il était une fois le Sentier*, Paris, Liana Levi, 2000, p. 219-222.
- [54] Claire Zalc, « Élite de façade et mirages de l'indépendance : les petits entrepreneurs étrangers en France dans l'entre-deux-guerres », *Historical Reflections*, 36 (3), 2010, p. 94-112 ; Catherine Omnès, *Ouvrières parisiennes : marché du travail et trajectoires professionnelles au 20^e siècle*, Paris, Éd. de l'EHESS, 1997, p. 34.
- [55] Archives départementales du Pas-de-Calais, 1Z 325, rapport du commissaire de police de Lens du 8 août 1936.
- [56] Nancy L. Green, *Du Sentier à la Septième avenue : la confection et les immigrés, Paris-New York, 1880-1980*, Paris, Éd. du Seuil, 1998 ; Solange Montagné-Villette, « Fabricants et négociants du Sentier », in Jean-Claude Daumas et al. (dir.), *op. cit.*, p. 651-654.
- [57] Anne-Sophie Bruno, *Les Chemins de la mobilité : migrants de Tunisie et marché du travail parisien depuis 1956*, Paris, Éd. de l'EHESS, 2010, p. 193.
- [58] Cette détermination est théorisée par la notion d'« embeddedness » qu'on peut traduire par « encastrement », mise au point par Karl Polanyi et éclairée d'une nouvelle signification par Mark Granovetter : « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, 91, 1985, p. 481-510.
- [59] Claire Zalc, « Femmes, entreprises et dépendances », *Travail, genre et sociétés*, 13, avril 2005, p. 47-70.
- [60] Geneviève Massard-Guilbaud, *Des Algériens à Lyon : de la Grande Guerre au Front Populaire*, Paris, L'Harmattan, 1995, p. 284.
- [61] Voir, par exemple, Albert Grunberg, *Journal d'un coiffeur juif sous l'Occupation*, Paris, Éd. de l'Atelier, 2001, p. 44-45.
- [62] Claire Zalc, « Partenaires économiques et insertion locale : une entrepreneuse immigrée à Lens dans l'après-guerre », *Migrations Société*, 18 (108), novembre-décembre 2006, p. 195-211.
- [63] Françoise de Barros et Claire Zalc, « En quête d'indépendance, enquête d'appartenances. Salariés, patrons et familles dans une petite entreprise textile à Lens dans l'après-guerre », *Sociétés contemporaines*, 68, novembre 2007, p. 13-35.

Joly, Hervé. « Les dirigeants des grandes entreprises industrielles françaises au 20^e siècle. Des notables aux gestionnaires », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, vol. 114, no. 2, 2012, pp. 16-32.

Qui sont les dirigeants des grandes entreprises françaises ? Les travaux des économistes [1] sociologues[2], historiens [3] depuis les années 1960 ont eu tendance à considérer qu'ils formaient un groupe professionnel bien établi, facilement repérable par l'exercice de certaines fonctions. Le corpus retenu est souvent composé, aussi bien chez Pierre Bourdieu et Monique de Saint-Martin que chez Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mouroit par exemple, de l'ensemble des titulaires du poste de « numéro un », présidents-directeurs généraux (P.-D.G.) d'un certain nombre de grandes entreprises. Tous sont plus ou moins explicitement supposés être des professionnels qui consacrent l'essentiel de leur temps à la gestion d'une entreprise ou d'un ensemble d'entreprises constitué en groupe économique. Selon les pratiques habituelles d'une sociologie des professions [4] sont alors analysées les barrières à l'entrée de cette profession, en mettant plus ou moins l'accent sur l'origine sociale ou la formation [5].

Cette professionnalisation, pourtant, n'allait pas historiquement de soi. Diriger une grande entreprise n'a pas toujours impliqué un engagement aussi exclusif, dans le monde des affaires en général et dans une entreprise en particulier. Le régime des incompatibilités avec d'autres sphères sociales, comme l'administration ou la politique, n'a longtemps pas été très strict. L'identification du dirigeant à une entreprise précise ne s'est construite que progressivement ; même la concentration des pouvoirs entre les mains du « P.-D.G. » adoptée sous Vichy a tardé à s'imposer dans la pratique. Par ailleurs, à la différence de professions libérales, comme les médecins ou les avocats, il n'existe, d'une part, pas de filière de formation obligatoire pour exercer le métier de dirigeant d'entreprise et, d'autre part, diriger une entreprise n'est souvent que l'aboutissement d'une carrière. On devient généralement dirigeant après avoir été employé ou cadre dans une entreprise. Des filières scolaires privilégiées se sont toutefois imposées, avec dans la grande industrie la prédominance traditionnelle de l'École polytechnique, accentuée par la pratique particulièrement développée en France du « pantouflage », au profit de certains grands corps techniques de l'État qui en sont issus[6]. Au cours de la période récente, de nouvelles filières comme l'École nationale d'administration (ENA) ou l'École des hautes études commerciales (HEC) sont venues, avec l'émergence des logiques commerciales et financières, concurrencer cette hégémonie.

Cet article ne repose pas sur l'analyse statistique d'un corpus strictement défini. Les exemples retenus concernent des dirigeants de grandes entreprises industrielles qui figurent régulièrement dans les éditions successives de l'*Annuaire Chaix : les principales sociétés par action*, au cours du 20^e siècle. Sont particulièrement évoqués des patrons qui font partie du corpus principal d'une étude menée sur les dirigeants de vingt et une entreprises privées au cours de la période 1914-1966 [7], parmi les plus importantes comme Saint-Gobain, Rhône-Poulenc, Pechiney ou Usinor. Elles relèvent plutôt de sociétés à capital ouvert, cotées en bourse, dans des branches industrielles à forte intensité capitaliste (sidérurgie, chimie, grosse construction mécanique et électrique, etc.). Même si la thèse des auteurs américains Adolf Berle et Gardiner C. Means [8] ou plus encore James Burnham [9] d'une hégémonie des managers aux dépens des patrons propriétaires ne se vérifie pas plus en France qu'ailleurs, leur émergence reste un phénomène majeur de l'économie du 20^e siècle.

La construction historique d'une exclusivité relative

Les dirigeants d'une entreprise sont juridiquement assimilés aux gérants et administrateurs de la société qui l'exploitent. Dans le cas des grandes entreprises, généralement gérées en sociétés anonymes, la loi fondatrice de 1867, restée en vigueur jusqu'en 1940, se contente, dans son laconique article 22, de prévoir que ces sociétés « sont administrées par un ou plusieurs mandataires à temps, révocables, salariés ou gratuits, pris parmi les associés » ; il est toutefois précisé que ces « mandataires peuvent choisir parmi eux un directeur ou, si les statuts le permettent, se substituer un mandataire étranger dont ils sont responsables envers elle ». La loi introduit ainsi l'idée qu'il puisse y avoir des investissements différents parmi les administrateurs, l'un pouvant être désigné comme « directeur » ; à défaut, un tiers peut être mandaté pour exercer cette fonction. Implicitement, cette distinction suggère, comme c'était déjà le cas dans les anciennes sociétés anonymes autorisées sur la base du Code de commerce de 1807, que l'ensemble des administrateurs ne se consacrent pas nécessairement, à la différence supposée du directeur, à titre principal à la gestion de l'entreprise. [...]

La loi de 1867 ne se prononce pas sur le caractère exclusif de l'engagement des mandataires, qu'ils soient administrateurs ou directeur, au profit de la société qu'ils dirigent. Dans les sociétés de personnes, les commandites ou, à partir de 1925, les sociétés à responsabilité limitée (SARL), les statuts prévoient couramment que les associés ou gérants doivent « consacrer tout leur temps et donner tous leurs soins aux affaires sociales ». Les sociétés anonymes ignorent de telles clauses, même pour les administrateurs délégués ou directeurs ; le principe reste celui du libre choix des actionnaires. Mais d'autres univers professionnels en concurrence éventuelle peuvent restreindre les cumuls : dans quelle mesure les fonctions dirigeantes dans une entreprise sont-elles compatibles avec d'autres responsabilités, publiques et privées ?

Une compatibilité longtemps tolérée avec d'autres responsabilités publiques

De manière étonnante, les incompatibilités avec des responsabilités publiques sont longtemps restées restreintes pour les mandataires de sociétés anonymes. Un traité juridique de 1935 n'en fournit qu'une liste très limitée : les notaires d'après une ordonnance de 1843, les « militaires ou fonctionnaires appartenant à l'armée » d'après une circulaire ministérielle de 1869, les « agents du ministère des Affaires étrangères » d'après une autre circulaire de 1922, les « parlementaires pour certaines sociétés prévues par des lois spéciales » comme les compagnies de navigation et les avocats en vertu d'interdictions prévues seulement par « certains ordres comme celui de Paris[14] ». Par défaut, l'époque ignorait les interdictions générales qui existent aujourd'hui pour les fonctionnaires et, à un degré moindre, pour les détenteurs de mandats politiques[15].

Ainsi, l'interdiction générale actuelle, prévue par la loi de 1983 sur leurs droits et obligations des fonctionnaires, « d'exercer à titre professionnel, une activité privée lucrative de quelque nature que ce soit », qui inclut la fonction d'administrateur de société considérée comme une profession [16], n'a pas toujours été affirmée aussi clairement. Sous la Restauration, l'inspecteur général des Mines Louis-Antoine Beaunier dirigeait les aciéries privées de la Bérardière, tout en assurant son service de fonctionnaire à Saint-Étienne et la direction de l'école des mines locale[17]. Il faut attendre 1851 pour qu'un décret interdise aux ingénieurs du corps des Mines de « devenir entrepreneurs [et] concessionnaires de travaux publics, [et de] prendre un intérêt quelconque dans les exploitations des mines, minières, carrières et établissements minéralurgiques situés sur le territoire de la République, sous peine d'être considérés comme démissionnaires [18] ». Mais ils pouvaient encore détenir des intérêts dans d'autres branches. En 1908, un nouveau décret prévoit expressément que « peuvent être déclarés démissionnaires [...] les ingénieurs des Ponts et Chaussées ou des Mines qui, sans avoir obtenu préalablement une autorisation spéciale du ministre des Travaux publics,

occupent un emploi permanent de quelque nature que ce soit, se chargent d'expertises ou donnent des consultations à des entreprises privées ». La possibilité d'une dérogation n'est donc toujours pas exclue. Mais, en pratique, la tolérance antérieure a disparu dès le Second Empire [19]. [...]

Cumul politique ?

Plus fréquent est le cumul d'une fonction dirigeante avec des mandats politiques. Jusqu'à aujourd'hui, il n'existe aucune restriction pour les élus locaux, conseillers municipaux, généraux ou régionaux, mêmes pour les responsables des exécutifs, dans la mesure où il s'agit en principe non d'un emploi mais d'un simple mandat électif rémunéré seulement par des indemnités. De nombreux industriels sont traditionnellement maires de la commune où est implantée leur entreprise. Ce sont surtout les patrons propriétaires, des dynasties qui se succèdent à la mairie comme dans l'entreprise, à l'image des Schneider au Creusot de 1841 à 1900, ou de la famille Peugeot dans la région de Montbéliard [26]. Mais des managers peuvent aussi jouer ce rôle. Les dirigeants successifs de la Compagnie des produits chimiques d'Alais et de la Camargue ont ainsi été maires de la commune où est implantée l'usine mère, Salindres (Gard), avec les gérants de la société en commandite Henry Merle (1874-1876) et Alfred Rangod-Pechiney (1883-1904), puis les directeurs généraux ou administrateurs délégués Adrien Badin (1904-1917) et Émile Boyoud (1919-1927)[27]. Le mandat s'inscrit, dans le cadre d'une gestion paternaliste, dans la continuité de la fonction patronale.

Pour les parlementaires, il n'existe toujours pas aujourd'hui d'incompatibilité générale, mais les restrictions se sont multipliées : il leur est interdit d'administrer une société bénéficiant de subventions publiques, ayant un objet financier et faisant un appel public à l'épargne, dont l'activité consiste principalement à exécuter des travaux publics ou relève de la promotion immobilière [28]. Mais, des exemples récents comme ceux des familles Dassault ou Hersant montrent que des cumuls restent possibles pour des patrons propriétaires. Avant eux, Eugène II Schneider (député de la Saône-et-Loire de 1889 à 1910), Eugène Motte (député du Nord de 1898 à 1906) ou François de Wendel (député puis sénateur de la Meurthe-et-Moselle de 1914 à 1933) ont été des exemples célèbres de grands industriels exerçant durablement un mandat parlementaire. La pratique est en revanche plus rare chez les managers, pour qui l'engagement en politique s'effectue plutôt, à l'image des ministres Roger Fauroux ou Francis Mer sous la Cinquième République, après la retraite des fonctions dirigeantes.

En sens inverse, des hommes politiques « professionnels » sont devenus des hommes d'affaires, sans renoncer pour autant à leur carrière politique. À la suite d'un échec aux élections législatives de 1910 dans sa circonscription de l'Aisne, l'ancien ministre Paul Doumer (1857-1932) a ainsi acquis des mandats d'administrateur de sociétés. Battu en mai, cet homme sans expérience industrielle ni fortune personnelle est, dès le 1^{er} juillet suivant, désigné directement à la présidence du conseil d'administration de la Compagnie générale d'électricité (CGE). L'année suivante, il accède également à la présidence de l'Union minière et métallurgique de Russie [29]. Mais il n'abandonne pas pour autant ces fonctions lucratives quand il obtient un mandat comme sénateur de la Corse en 1912. Et lorsqu'il redevient ministre à trois reprises, fonction pour laquelle il existe de fait sinon de droit à l'époque une incompatibilité absolue [30], il démissionne bien à chaque fois de son mandat d'administrateur de la CGE, mais n'est pas remplacé formellement à la présidence et retrouve son poste après la fin de son ministère [31]. Ce n'est que lorsqu'il est élu à la présidence du Sénat en 1927, avant la présidence de la République quatre ans plus tard, qu'il s'en retire définitivement. Eugène Étienne (1844-1921), ancien ministre et député d'Oran, suit un parcours semblable : nommé au conseil d'administration des Tréfileries et laminoirs du Havre en 1911, il

quitte un temps son poste lorsqu'il devient ministre de la Guerre en janvier 1913, avant de le reprendre et d'accéder à la présidence l'année suivante ; il conserve cette fonction jusqu'à sa mort[32]. Même si la fonction de président est plus exigeante que celle d'un administrateur ordinaire, elle n'impose pas une implication à temps plein, la gestion quotidienne étant laissée aux administrateurs délégués ou directeurs généraux.

La lente affirmation d'une exclusivité dans les affaires dirigées

Même chez les administrateurs qui se consacrent plus exclusivement aux affaires privées, l'engagement n'est pas nécessairement exclusif à l'égard d'une même entreprise. « Rien ne s'oppose à ce que l'administrateur d'une société fasse partie du conseil d'une autre société, même concurrente [33]».

En l'absence, jusqu'en 1940, de toute législation contraire, on assiste ainsi à de spectaculaires accumulations de mandats. Henry Darcy (1840-1926), président des aciéries de Châtillon-Commentry en 1887, devient également président des Mines de Blanzy en 1900 et de Dourges en 1904. Gaston Griot (1842-1934), vice-président de la Compagnie des chemins de fer du Nord, accède à la présidence des aciéries de Nord-Est en 1908 et de la Banque Paribas en 1915[...]. Ces dirigeants ne sont pas identifiés à une entreprise particulière ou même à un groupe d'entreprises *stricto sensu*. Ces cumuls ne concernent toutefois que des mandats d'administrateurs, des vice-présidences ou des présidences ; même si la loi ou les statuts ne prévoient pas plus d'exclusivité, en pratique, des postes d'administrateur délégué ou de directeur général ne peuvent se cumuler qu'au sein d'un même groupe industriel, entre une société mère et une filiale par exemple.

À ces nombreuses fonctions en entreprises peuvent s'ajouter des responsabilités dans des organismes professionnels ou des syndicats patronaux, l'appartenance à des commissions administratives, etc. Henry Darcy a ainsi participé à la création des plus grandes organisations patronales françaises, comme premier président du Comité central des houillères de France en 1885, vice-président de la nouvelle Union des industries métallurgiques et minières (UIMM) en 1901 et président fondateur de la CGPF en 1919 [36]; il siège aussi au Conseil supérieur du travail à partir de 1900. [...]

Vichy, une rupture

Le régime de Vichy impose, dès le 16 novembre 1940, une réforme de la loi de 1867 sur les sociétés anonymes, qui entraîne une double remise en cause du dirigeant polyvalent. D'une part, elle introduit pour la première fois une restriction au cumul des mandats d'administrateur, avec un maximum de huit sièges, et de deux seulement pour les septuagénaires. Pour les présidences, à défaut d'imposer leur exclusivité, leur nombre est réduit à deux. En outre, la loi, même si elle n'impose pas cette solution, incite à concentrer les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, instituant ainsi implicitement la fonction de P.-D.G. ; la possibilité est simplement prévue, « à défaut », pour le président de déléguer « sous sa responsabilité personnelle », la direction générale à un tiers. [...]. La nouvelle législation n'entraîne pas un bouleversement immédiat des pratiques. Des présidences restent aux mains de personnalités extérieures à la direction de l'entreprise : ainsi René Piaton (1884-1958), directeur général de l'entreprise familiale Gaz et électricité du Sud-Est à Lyon, préside également AFC et la Compagnie électro-mécanique [39]; le sénateur François Albert-Buisson (1881-1961), ancien président du tribunal de commerce de Paris, continue de présider Rhône-Poulenc en même temps qu'il gère ses propres laboratoires pharmaceutiques [40]. Mais, dans d'autres entreprises, l'administrateur délégué ou le directeur général en place, à l'image de Georges-Jean Painvin chez Ugine, en profite

pour prendre les pleins pouvoirs comme P.-D.G. Au cours des deux décennies qui suivent, au fur et à mesure des renouvellements naturels, une tendance s'impose : la présidence revient au directeur général en place. Chez AFC devenue Pechiney, la mort de Piaton en 1958 permet ainsi à Raoul de Vitry (1895-1977), directeur général depuis 1936 de devenir, à 63 ans, P.-D.G. Il en est de même chez Rhône-Poulenc avec le retrait à 78 ans d'Albert-Buisson, remplacé par Marcel Bô (1892-1968), directeur général depuis 1934. Les carrières dans les affaires se concentrent donc autour d'une seule entreprise, ou, du moins, d'un seul groupe industriel. Le poste de P.-D.G. de la société mère représente la consécration ultime.

L'évolution des profils dirigeants

Comment devient-on un grand patron ? La loi n'exige aucune condition de capacité pour les administrateurs [41] ; les actionnaires sont libres de confier la gestion de l'entreprise à qui bon leur semble. Le déclin du notable polyvalent au profit du P.-D.G. exclusif profite d'abord aux ingénieurs d'État, avant qu'énarques puis financiers ne leur fassent concurrence.

Les filières traditionnelles de la consécration notabiliaire

Les notables accèdent au cumul des mandats à un âge avancé. Gabriel Cordier a 53 ans lorsqu'il obtient sa deuxième présidence, Ernest Mercier 55 ans, Henry Darcy 60 ans et Émile Heurteau 72 ans. En l'absence de toute limite légale ou conventionnelle à l'époque, l'accumulation tend souvent à atteindre son maximum à un âge canonique. Deux filières principales permettent d'accéder à cette consécration tardive : le retrait de la direction générale ou la reconversion depuis la haute fonction publique.

Gabriel Cordier n'a ainsi commencé à multiplier ses mandats qu'après qu'il a abandonné en 1915 la direction générale de l'EELM pour prendre la présidence du conseil ; libéré de la gestion quotidienne par un nouvel administrateur délégué, il entre l'année suivante au conseil de la Compagnie des produits chimiques d'Alais et de la Camargue ; en 1921, il intègre le conseil de la Compagnie des chemins de fer de Paris à Lyon à la Méditerranée, en 1925 celui de la Thomson, en 1926 celui du Suez, etc. De même, Ernest Mercier était, jusqu'au décès du président Albert Petsche en 1933, l'administrateur délégué de l'Union d'électricité[...]

À la différence des plus jeunes qui commencent par « pantoufler » comme cadres salariés d'une entreprise, les hauts fonctionnaires passés tardivement au privé, après une carrière administrative accomplie, tendent à se contenter de mandats d'administrateurs qu'ils ont intérêt à accumuler pour s'assurer des revenus suffisants [42]. Eugène Mauclère (1857-1933), ancien contrôleur général de l'armée, conseiller d'État en service extraordinaire, directeur du service des Poudres et explosifs pendant la Grande Guerre et délégué de la France à la Commission des réparations après le conflit, ne rejoint ainsi l'industrie privée qu'après sa retraite à 67 ans en 1924. [...]

Alors que les inspecteurs des Finances tendent à quitter jeunes le service de l'État pour faire carrière plutôt dans les banques, les membres du Conseil d'État ont plus souvent ce profil de notables administrateurs. De la fin du 19^e siècle à la nationalisation de 1937, on les retrouve à la présidence des compagnies de chemins de fer, en particulier à celle du Midi, où se succèdent ainsi Léon Aucoc (1828-1910), Georges Teissier (1862-1935) (plus tard également président des Mines d'Anzin et de Minerais et métaux) et Paul Tirard (1879-1945) (également président d'Air France et administrateur d'AFC et du Crédit Lyonnais). [...] D'autres ont même quitté l'administration plus tôt, sans faire pour autant une carrière salariée dans le secteur privé. Henry Darcy, maître des requêtes au Conseil d'État devenu préfet en 1873, est écarté par la République en 1877. À 37 ans, il doit attendre la mort, en 1880, de son père, également ancien préfet et sous-secrétaire d'État à

l'Intérieur, pour lui succéder comme administrateur des aciéries de Châtillon-Commentry et du Gaz de Marseille. [...]

Pourquoi les entreprises font-elles appel à ces anciens serviteurs de l'État pour diriger leurs affaires privées ? Il n'existe pas nécessairement de liens directs avec leurs activités antérieures. Charles Laurent n'avait pas de relation particulière avec l'industrie électrique ; Eugène Mauclère ne rejoint pas l'industrie d'armement ou l'industrie chimique. Mais ces hauts fonctionnaires sont plutôt accueillis dans des entreprises dont les activités relèvent du régime de la concession, comme les compagnies de chemin de fer, houillères ou électriques ; leur connaissance des rouages administratifs au sens large doit être recherchée dans ces branches en relation étroite avec l'État. Le Conseil d'État, d'orientation libérale dominante, a rendu des décisions favorables aux compagnies qui ont pu contribuer à en rapprocher ses membres [47]. Les fonctionnaires ne trouvent guère de débouchés dans les industries de biens de consommation, comme la construction mécanique, le textile ou l'agro-alimentaire, qui, de surcroît, restent plutôt sous contrôle familial fermé. Par ailleurs, les titres étatiques rassurent les épargnants. Un rang élevé dans la Légion d'honneur est aussi souvent avancé dans les documents sociaux : le rapport annuel de Thomson qui annonce la nomination de Charles Laurent n'oublie pas de mentionner qu'il est grand officier de la Légion d'honneur [48]; Mauclère l'est également. [...]

Les gestionnaires internes promus P.-D.G.

Le fait que le nouveau poste le plus en vue, celui de P.-D.G., tende plutôt à revenir, par la filière interne, au directeur général en place renforce dans l'industrie le poids des « techniciens », avant qu'ils ne soient concurrencés par les énarques et les financiers.

Les nouveaux P.-D.G. de l'industrie sont souvent des ingénieurs, du moins dans le sens français d'ingénieurs généralistes formés dans les grandes écoles, en particulier à l'École polytechnique [50]. Parmi les notables des affaires, il se trouvait déjà de nombreux ingénieurs de formation, centraliens (René Piaton) et surtout polytechniciens (Florent Guillain, Charles Laurent, Eugène Mauclère, Gabriel Cordier, Émile Heurteau), mais on trouvait aussi, avec les anciens hauts fonctionnaires, des personnalités de formations plus littéraires ou juridiques, comme Henry Darcy, Georges Teissier ou Gaston Griolet. Ces profils se raréfient avec l'émergence des P.-D.G. qui, dans les années 1950-1960, sont presque tous des ingénieurs. Les juristes ou anciens élèves de l'École libre des sciences politiques, souvent passés par le Conseil d'État ou l'Inspection des Finances, doivent, dans l'industrie, se contenter de fonctions de second rang, comme directeurs des services administratifs ou financiers. Les administrateurs délégués et directeurs généraux étaient, à l'image de Vitry ou de Bô, massivement des ingénieurs ; les P.-D.G. le sont également. Dans la sidérurgie, les derniers représentants des vieilles familles propriétaires, de Wendel, Labbé, de Nervo, Paul-Cavallier, etc. tendent à se retirer des présidences dans les années 1960 au profit des ingénieurs managers. De son côté, la CGE maintient bien jusqu'en 1970 la tradition notabiliaire en faisant appel en 1965 à un président à temps partiel, le sénateur-maire de Caen Jean-Marie Louvel (1900-1970), l'ambitieux Ambroise Roux (1921-1999) devant à 44 ans se contenter d'un poste de codirecteur général. Jean-Marie Louvel a toutefois une véritable expérience industrielle : polytechnicien, il a effectué jusqu'en 1945 une carrière de cadre dirigeant dans le groupe de travaux publics et d'électricité Giros, avant d'entrer en politique, marquant notamment de son empreinte dans neuf cabinets successifs le ministère de l'Industrie de 1950 à 1954. [...]

Les ingénieurs-P.-D.G. ne sont pas véritablement des techniciens spécialisés. Ils sont très souvent issus d'une école, l'École polytechnique, qui, comme son nom le suggère, offre une formation généraliste au commandement technique ; même s'ils entrent ensuite dans une école d'application,

c'est en général pour intégrer un grand corps civil ou militaire de l'État. Le corps des Mines occupe ainsi une position spectaculaire. Parmi les plus grandes entreprises industrielles françaises, au moins sept en 1960 (Marine-Firminy, Sidélor, Ugine, Pechiney, Kuhlmann, Peñarroya, Compagnie française des pétroles-CFP) ont un P.-D.G. issu du corps, non compris les autres postes dirigeants occupés dans des directions générales, dans des filiales ou à la tête d'entreprises de second rang. En 1970, malgré les fusions, elles sont aussi nombreuses (Usinor, Châtillon-Commentry, Creusot-Loire, Pechiney, Saint-Gobain, CFP, Pétroles d'Aquitaine). Cette réussite est spectaculaire pour un corps aux effectifs aussi restreints, avec des promotions d'une moyenne de quatre polytechniciens par an jusqu'en 1945, et d'une dizaine ensuite. Ils sont seulement cent seize vivants en 1960 dans la tranche d'âge (45 à 70 ans) susceptibles d'occuper de telles fonctions et cent cinquante en 1970. Parmi eux, environ deux tiers font alors carrière dans une entreprise publique ou privée, contre un tiers qui restent dans l'administration. À peu près tous occupent des fonctions de cadres dirigeants. Dans certaines grandes entreprises de l'industrie lourde, comme Usinor, Pechiney ou la CFP, plusieurs générations se succèdent au poste de P.-D.G., les aînés promouvant les cadets. Leurs carrières administratives sont souvent brèves. Après quelques années dans les services minéralogiques, ils sont rapidement recrutés dans l'industrie privée, à l'image de Raoul de Vitry en 1928 à 33 ans chez AFC (future Pechiney) ou de Maurice Borgeaud en 1938 à 29 ans chez Nord-Est (future Usinor). Ils sont loin pour autant d'être des ingénieurs débutants ordinaires. Selon leur témoignage [56], leur recrutement se négocie au plus haut niveau et d'attractives perspectives de carrière leur sont tracées d'emblée. Ils ne sont pas affectés dans des services d'études ou de fabrication. Ils commencent par un stage d'observation d'un ou deux ans qui leur permet de découvrir les différentes usines et services de l'entreprise. Ensuite, ils sont souvent directement intégrés à la direction parisienne, où ils s'inscrivent dans une liste d'attente qui, en plusieurs étapes, les conduit normalement à la direction générale jusqu'au poste de P.-D.G. Seules les restructurations à partir des années 1960 viennent perturber ces plans en plaçant plusieurs membres du corps de la même génération dans une situation de concurrence imprévue au sein des entreprises fusionnées.

Le même phénomène s'observe au profit des ingénieurs du corps des Ponts dans des entreprises de travaux publics comme les Grands Travaux de Marseille ou la Société générale d'entreprises, ou de services comme la Compagnie générale des eaux. Leur probabilité de réussite est seulement plus faible, dans la mesure où ils sont au moins deux ou trois dizaines recrutés à la sortie de l'École polytechnique. En ajoutant d'autres corps militaires, comme le Génie maritime dans la construction navale ou les Poudres dans la chimie, les élèves sortis en gros parmi les cinquante premiers au sein de promotions de deux cents à trois cents polytechniciens, pour ces générations accaparent la majorité des fonctions dirigeantes de la grande industrie. Les « X » moins bien classés, qu'ils aient rejoint des corps militaires moins sélectifs, comme le Génie ou l'Artillerie, ou qu'ils aient démissionné pour suivre éventuellement une école d'application à titre « civil [57] », ont beaucoup moins de chances d'y parvenir, alors même que, au moins pour les seconds, ils commencent immédiatement leur carrière en entreprise [58]. C'est encore plus net pour ceux qui n'ont pas réussi à intégrer l'École polytechnique, et qui ont dû se « contenter » de l'École centrale ou d'une École des Mines [59], qui forment pourtant des « ingénieurs civils » pour le secteur privé. La hiérarchie définie par les concours est largement reprise par les entreprises, alors qu'elle est conçue d'abord pour satisfaire aux besoins des administrations d'État. Pour les générations concernées, les élèves de l'École polytechnique ne sont pourtant pas destinés au secteur privé. L'objet de l'école, tel qu'il est encore défini par le décret du 4 octobre 1930 qui l'organise, est seulement de former des élèves pour différents services publics « qui exigent des connaissances étendues dans les sciences

mathématiques, physiques et chimiques ». La loi du 15 juillet 1970, toujours en vigueur, ne fait qu'une timide ouverture : les élèves doivent être aptes à occuper « des emplois de haute qualification ou de responsabilité à caractère scientifique, technique ou économique, dans les corps civils et militaires de l'État et dans les services publics et, de façon plus générale, dans l'ensemble des activités de la nation ». Les entreprises ne sont toujours pas explicitement évoquées.

Comment expliquer la réussite privilégiée des ingénieurs d'État ? Ces ingénieurs ont souvent eu des carrières administratives brèves, qui ne les ont pas nécessairement conduits jusqu'à des responsabilités en administration centrale, dans les directions du ministère du Commerce ou dans un cabinet ministériel. Ce n'est qu'avec la création du ministère de la Production industrielle sous Vichy que la pratique se répand, comme pour les « X-Mines » Pierre Jouven (1908-2002), adjoint au secrétaire général à l'Énergie Henri Lafond jusqu'en 1943, qui rejoint ensuite AFC/Pechiney à 35 ans, et Roger Martin (1915-2008), adjoint au directeur de la Sidérurgie de 1942 à 1946, recruté par Pont-à-Mousson en 1948 à 33 ans. Mais la simple appartenance au corps et la reconnaissance par celui-ci comme élément prometteur semble suffire à ouvrir des portes grâce aux parrainages des aînés. Leurs concurrents semblent comme marqués à vie par le fait qu'ils sont des polytechniciens n'ayant pas réussi à intégrer les grands corps ou des centraliens n'ayant pas réussi à intégrer l'École polytechnique.

Jusqu'à la fin des années 1960, la grande industrie est donc dominée par des ingénieurs, ou du moins par cette espèce particulière qu'en sont les polytechniciens issus des grands corps. Les autres profils, qu'il s'agisse des juristes passés par les facultés de droit ou l'École libre des sciences politiques, ou de commerciaux formés dans les écoles supérieures de commerce, doivent souvent se contenter de fonctions de second rang, dans les directions des services administratifs, des finances ou des ventes [60]. Cette limite est d'ailleurs explicitement reconnue par le décret de 1947 portant réglementation des écoles de commerce : elles « ont pour but de former les chefs des diverses entreprises commerciales ou financières et les cadres supérieurs de ces entreprises ou des services administratifs et commerciaux d'entreprises industrielles [61] ». Dans ces dernières, la primauté continue de revenir implicitement aux ingénieurs.

Même les inspecteurs des Finances se cantonnent plutôt, pour les quelques-uns qui s'aventurent dans l'industrie comme chez Saint-Gobain, aux directions financières. Ce n'est qu'à partir des années 1970 qu'apparaissent dans les directions générales d'anciens élèves de l'ENA. Pourtant celle-ci est en principe exclusivement destinée à former des fonctionnaires ayant pour vocation de travailler dans un certain nombre de corps et services [62]. Mais en particulier les élèves qui intègrent les grands corps continuent, comme leurs prédécesseurs, de « pantoufler » au sein d'entreprises après quelques années de carrière, et l'industrie devient un débouché plus important où ils sont plus nombreux à atteindre les plus hautes fonctions, à l'image de Roger Fauroux, inspecteur des Finances et P.-D.G. de Saint-Gobain en 1980, ou de Jacques Calvet, conseiller à la Cour des comptes et président du directoire de Peugeot SA en 1983. [...]

Dans les années 1990-2000, d'anciens élèves des écoles supérieures de commerce commencent à se placer à la tête de grandes entreprises industrielles, à l'image de Didier Pineau-Valencienne (HEC 1954, P.-D.G. de Schneider de 1980 à 1999). Le recrutement de ces écoles, longtemps resté peu sélectif [64], s'est progressivement aligné sur celui des écoles d'ingénieurs, jusqu'à passer à deux années de classes préparatoires en 1996. Mais la hiérarchie des probabilités de carrière recoupe la hiérarchie scolaire : HEC, la seule école à pouvoir se dispenser pour son recrutement de liste d'attente afin de compenser les désistements au profit d'autres écoles, domine largement les écoles de province et, à un degré moindre, les autres écoles parisiennes comme l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) ou l'École supérieure de commerce de Paris

(ESCP-Europe). [...] Alors que HEC restait en 1993 nettement distancée, avec 7 % des P.-D.G. des deux cents plus grandes entreprises françaises [66] une étude sur un corpus différent (les membres des « comités exécutifs » des entreprises du CAC 40) montre que l'écart s'est plutôt resserré, avec 22 % pour l'École polytechnique, 16 % pour l'ENA et 11 % pour HEC, contre 4 % pour l'ESSEC et 2 % pour l'ESCP-Europe [67]. L'importance de Sciences Po Paris, filière dominante d'accès à l'ENA, avec 19 % doit aussi être soulignée. Même si le corpus ne se réduit pas là à l'industrie, on a bien une croissance de l'ensemble des formations supérieures non techniques, qui reflète l'importance accentuée des dimensions commerciales et financières dans l'économie. Les écoles de commerce restent cependant loin de leur prétention à se présenter comme des écoles privilégiées de formation au management.

Une évolution récente associée est la multiplication des mobilités des dirigeants entre les entreprises. Les ingénieurs tendaient souvent, après leur éventuel passage dans l'administration, à faire carrière dans un même groupe industriel. Les nouveaux profils, « professionnels du management », passent fréquemment d'une entreprise à l'autre au gré d'opportunités de carrières moins programmées. Les postes de P.-D.G. sont devenus, face aux exigences des actionnaires organisés, plus « précaires » et les équipes dirigeantes changent avec eux. [...]

Notes

[1] voir Nicole Delefortrie-Soubeyrou, *Les Dirigeants de l'industrie française*, Paris, Armand Colin, 1961.

[2] Dominique Monjardet, « Carrière des dirigeants et contrôle de l'entreprise », *Sociologie du travail*, 13 (2), 1972, p. 131-144 ; puis de Pierre Bourdieu, avec Monique de Saint-Martin, « Le Patronat », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 20-21, 1978, p. 3-82, partiellement repris sans actualisation dans Pierre Bourdieu (dir.), *La Noblesse d'État : grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Éd. de Minuit, 1989, chap. 2 « Écoles du pouvoir et pouvoir sur l'économie », p. 428-529 ; le livre de Pierre Birnbaum, avec Charles Barucq, Michel Bellaïche et Alain Marié, *La Classe dirigeante française : dissociation, interpénétration, intégration*, Paris, PUF, 1978 ; celui de Michel Bauer, avec Bénédicte Bertin-Mouro, *Les 200 : comment devient-on un grand patron ?*, Paris, Éd. du Seuil, 1987, complété par de 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.

[3] Maurice Lévy-Leboyer, « Le patronat français, 1912-1973 », in *id.* (dir.), *Le Patronat de la seconde industrialisation*, Paris, Éd. ouvrières, 1979, p. 137-188.

[4] Gisèle Sapin, « Les professions intellectuelles entre l'État, l'entrepreneuriat et l'industrie », *Le Mouvement social*, 214, janvier-mars 2006, p. 3-24.

[5] Hervé Joly, « Les études sur le recrutement du patronat : une tentative de bilan critique », *Sociétés contemporaines*, 68, 2007, p. 133-154.

[6] Christophe Charle, « Le pantouflage en France (vers 1880-vers 1980) », *Annales ESC*, 5, septembre-octobre 1987, p. 1115-1137.

[7] Hervé Joly, « Diriger une grande entreprise française au xx^e siècle : modes de gouvernance, trajectoires et recrutement », mémoire d'habilitation à diriger des recherches, Paris, EHESS, 2008, dont une version remaniée est à paraître en 2012 aux éditions du CTHS.

[8] Adolf Berle et Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Macmillan, 1932.

[9] James Burnham, *Managerial Revolution : What is Happening in the World*, New York, The John Day, 1941 ; trad. fr., *id.*, *L'Ère des organisateurs*, préf. de Léon Blum, trad. de l'angl. par Hélène Claireau, Paris, Calmann-Lévy, « Liberté de l'esprit », 1947.

[13] Hervé Joly, « La direction des sociétés anonymes depuis la fin du xix^e siècle : le droit entretient la confusion des pratiques », *Entreprises et Histoire*, 57, décembre 2009, p. 111-125.

[14] Charles Houpin et Henry Bosvieux, *Traité général théorique et pratique des sociétés civiles et commerciales et des associations*, Paris, Sirey, 1935, t. I, p. 209.

[15] Voir Jean-Christophe Pagnucco, « Administration : conditions de nomination des administrateurs », Paris, LexisNexis, « Jurisclasseur sociétés, fasc. 130-20 », 2007, p. 15-16.

[16] *Ibid.*, p. 16. Selon la jurisprudence, même des fonctions exercées à titre bénévole seraient exclues.

[17] André Thépot, *Les Ingénieurs des mines du xix^e siècle : histoire d'un corps technique d'État, 1810-1914*, Paris, ESKA-IDHI, 1998, p. 296 ; et son portrait sur le site Internet des Annales des mines, <http://annales.org/archives/beaunier.html>.

[18] Article 26, décret du 24 décembre 1851 portant règlement sur le service des Mines.

[19] André Thépot, *op. cit.*, p. 296-297.

[25] Archives départementales du Rhône (ADR), 146J 8, procès-verbaux du conseil d'administration de Société chimique des usines du Rhône, 23 décembre 1928.

- [26] Voir Philippe Hamman, « Des patrons en politique », in Jean-Claude Daumas, Alain Chatriot, Danièle Fraboulet, Patrick Fridenson et Hervé Joly (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010, p. 1181-1185.
- [27] Pierre Doray, *Formation et mobilisation industrielle : le cas d'Aluminium Pechiney*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 1989, p. 93.
- [28] Jurisclasseur, *op. cit.*, p. 16.
- [29] Jacques Chauvin, *Paul Doumer : le Président assassiné*, Paris, Éd. du Panthéon, 1994, p. 84. En 1912, il devient également administrateur du Crédit immobilier français. Il exerce aussi des fonctions dans des organisations patronales, comme président de la Chambre syndicale des fabricants et constructeurs pour chemins de fer et tramways et vice-président de l'Union des industries métallurgiques et minières (UIMM).
- [30] Cette incompatibilité n'est pas mentionnée dans le traité des sociétés (Charles Houpin et Henry Bosvieux, *op. cit.*) en 1935, mais elle semble respectée dans la pratique. Selon l'article 23 de la Constitution de 1958, les fonctions de membres du gouvernement sont incompatibles avec l'exercice de toute activité professionnelle.
- [31] Archives historiques du groupe Crédit Agricole, fonds du Crédit Lyonnais (ACL), DEEF 41125, rapports des assemblées générales 1917 à 1927.
- [32] 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 et 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 SFHOM, 2008, p. 85-102.
- [33] Charles Houpin et Henry Bosvieux, *op. cit.*, p. 210.
- [36] Danièle Fraboulet, « Henry Darcy », in Jean-Claude Daumas et al. (dir.), *op. cit.*, p. 211-213.
- [39] Il renonce, en revanche, à la présidence de la Compagnie des mines de Roche-la-Molière et Firminy et à celle de la Société générale de force et lumière. Il administre par ailleurs d'autres sociétés importantes comme le Crédit Lyonnais et Berliet.
- [40] Charles-Albert Lucas, « Trajectoire d'un entrepreneur : François Albert-Buisson ou la construction d'une carrière, 1881-1961 », thèse de doctorat d'histoire contemporaine, sous la direction de Christophe Bouneau, Université Bordeaux-III, 2006 ; *id.*, « François Albert-Buisson », in Jean-Claude Daumas (dir.), *op. cit.*, p. 21-22.
- [41] Charles Houpin et Henry Bosvieux, *op. cit.*, p. 208.
- [42] Le mandat d'un administrateur, s'il n'est presque jamais « gratuit », bien que la loi le prévoit, peut générer, à la faveur des jetons de présence et surtout des tantièmes (part des bénéfices attribuées au conseil d'administration concurremment aux actionnaires), des revenus importants. Mais ils restent généralement nettement inférieurs à celui d'un administrateur délégué ou directeur général, et n'ont généralement qu'une fonction complémentaire à d'autres revenus.
- [47] Voir Rachel Vanneville, « Le Conseil d'État au tournant du siècle, raison politique et conscience légale de la République », in Marc Olivier Baruch et Vincent Duclert (dir.), *Serviteurs de l'État : une histoire politique de l'administration française, 1875-1945*, Paris, La Découverte, 2000, p. 97-108, p. 104.
- [48] ACL, DEEF 17968, assemblée générale ordinaire, 17 juin 1915.
- [50] Qui n'est attribuée d'ailleurs formellement le titre d'ingénieur à ses anciens élèves que depuis 1937.
- [51] Sur le parcours financier de Wilfrid 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.
- [54] Il fait, par exemple, la une du magazine *Entreprise* pour illustrer un dossier sur « Le come-back de Rhône-Poulenc », 771, 20 juin 1970, p. 4-17.
- [56] Voir, par exemple, l'entretien de l'auteur avec Maurice Borgeaud du 25 mai 1989 ou le récit de Roger Martin dans ses mémoires, *Patron de droit divin...*, Paris, Gallimard, 1984.
- [57] Par opposition à ceux qui intègrent ses écoles à la sortie de Polytechnique dans le cadre de leur formation d'ingénieur d'État (des Mines, des Ponts et Chaussées, du Génie maritime, etc.).
- [58] Nombreux sont aussi les polytechniciens du génie ou de l'artillerie à quitter très tôt l'armée, parfois dès l'école d'application, pour rejoindre le secteur privé.
- [59] Jusqu'à aujourd'hui, renoncer à l'École polytechnique pour intégrer l'École centrale ou une École des mines reste un choix très exceptionnel.
- [60] Voir, à propos des écoles des Hautes Études commerciales (HEC), les travaux de Marc Meuleau, « Les HEC et l'évolution du management en France : 1881-années 1980 », thèse de doctorat d'État d'histoire sous la direction de Maurice Lévy-Leboyer, Université Paris-X, 1992, 4 vol.
- [61] Décret du 3 décembre 1947, *Journal officiel*, 5 décembre 1947, p. 11891-11892.
- [62] Voir l'article 5 de l'ordonnance du 9 octobre 1945 qui l'institue (*Journal officiel*, 10 octobre 1945, p. 6378-6380).
- [63] Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mouro, Pascal Thobois (coll.), *L'Accès au sommet des grandes entreprises françaises, 1985-1994*, Paris, CNRS Observatoire des dirigeants/Boyden, 1995, p. 43.
- [64] Seule HEC recrute sur concours avant la guerre (Marc Meuleau, *op. cit.*). Les autres écoles comme l'ESSEC recrutent au moins les bacheliers sur titre ; Valérie Languille, « L'ESSEC, de l'école catholique des fils à papa à la grande école de gestion », *Entreprises et Histoire*, 14-15, juin 1997, p. 47-65 ; Patrice de Fournas, « Quelle identité pour les grandes écoles de commerce françaises ? (HEC-ESSEC-ESCP) », thèse de doctorat de gestion sous la direction de Michel Berry, Palaiseau, École polytechnique, 2007, 3 vol., p. 32-48 ; Patrick Fridenson et Lucie Paquy, « Du haut enseignement commercial à l'enseignement supérieur de gestion (xix^e-xx^e siècles) », in Paul Lenormand (dir.), *La Chambre de commerce et d'industrie de Paris (1803-2003)*, t. II : *Études thématiques*, Genève, Droz, 2008, p. 199-257.
- [66] Michel Bauer, avec Bénédicte Bertin-Mouro, *Radiographie des grands patrons français...*, *op. cit.*
- [67] Hervé Joly et François-Xavier Dudouet, « Les dirigeants français du CAC 40 : entre élitisme scolaire et passage par l'État »,

Sociologies pratiques, 21, septembre 2010, p. 35-47.