



HAL
open science

L'ouverture internationale de la chambre de commerce et d'industrie de Lyon (1957-1992) : Déclin et adaptation d'une institution consulaire

Grégoire Letellier

► **To cite this version:**

Grégoire Letellier. L'ouverture internationale de la chambre de commerce et d'industrie de Lyon (1957-1992) : Déclin et adaptation d'une institution consulaire. Histoire. Université Lumière - Lyon II, 2022. Français. NNT : 2022LYO20043 . tel-04165250

HAL Id: tel-04165250

<https://theses.hal.science/tel-04165250>

Submitted on 18 Jul 2023

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

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



N° d'ordre NNT : 2022LYO20043

THÈSE de DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ LUMIÈRE LYON 2

École Doctorale : ED 483

Sciences sociales

Discipline : Histoire

Soutenue publiquement le 21 octobre 2022, par :

Grégoire LETELLIER

L'ouverture internationale de la chambre de commerce et d'industrie de Lyon (1957-1992).

Déclin et adaptation d'une institution consulaire.

Devant le jury composé de :

Éric BUSSIÈRE, Professeur des Universités émérite, Sorbonne Université, Président

Sabine EFFOSSE, Professeure des Universités, Université Paris Nanterre, Rapporteur

Martial LIBERA, Professeur des Universités, Université de Strasbourg, Rapporteur

Marieke LOUIS, Maîtresse de conférences, SC de l'Homme, Politique, Territoires, UGA, Examinatrice

Pierre VERNUS, Maître de conférences, Université Lumière Lyon 2, Examineur

Hervé JOLY, Directeur de recherche, CNRS, Directeur de thèse

Contrat de diffusion

Ce document est diffusé sous le contrat *Creative Commons* « [Paternité – pas d'utilisation commerciale - pas de modification](#) » : vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.



Université Lumière Lyon 2

École doctorale 483 Sciences sociales

Laboratoire Triangle UMR 5206

L'ouverture internationale de la chambre de commerce et d'industrie de Lyon (1957-1992)

Déclin et adaptation d'une institution consulaire

Thèse de doctorat en histoire contemporaine

Soutenue publiquement le 21 octobre 2022 par :

M. Grégoire Letellier

Devant le jury composé de :

M. **Éric Bussière**, Professeur émérite, Université Paris-Sorbonne

Président

Mme **Sabine Effosse**, Professeure, Université Paris-Nanterre

Rapporteure

M. **Martial Libera**, Professeur, Université de Strasbourg

Rapporteur

Mme **Marieke Louis**, Maîtresse de conférences, Sciences Po Grenoble

Examinatrice

M. **Pierre Vernus**, Maître de conférences, Université Lumière Lyon 2

Examineur

M. **Hervé Joly**, Directeur de recherche CNRS, Université de Lyon

Directeur de thèse

REMERCIEMENTS

J'exprime d'abord ma gratitude envers Hervé Joly qui a été tout ce qu'un doctorant peut espérer d'un directeur de recherche : disponible, attentif et toujours prêt à apporter soutien moral et conseils. Je lui dois d'avoir atteint le but. Je remercie également les membres du jury d'avoir accepté de juger le résultat de trois années de recherche.

Ma reconnaissance va à tous ceux qui m'ont aidé, sur différents plans, au cours de mes recherches. Je remercie ainsi pour son efficacité et sa serviabilité le personnel des centres d'archives et bibliothèques que j'ai fréquentés à Lyon, Marseille et Paris.

Ce travail doit aussi à mes collègues universitaires, particulièrement les doctorants du laboratoire Triangle. Historiens ou politistes, ils m'ont fait progresser dans ma réflexion.

Je remercie enfin ma famille, mon épouse et mes amis qui m'encouragent depuis le début, et spécialement ceux qui ont bien voulu relire les pages qui suivent.

LISTE DES ACRONYMES

ACCIMAP	Archives de la chambre de commerce et d'industrie de Marseille-Aix-en-Provence
ACFCI	Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie
ADERLY	Agence pour le développement économique de la région lyonnaise
ADR	Archives départementales du Rhône
AELE	Association européenne de libre-échange
AML	Archives municipales de Lyon
AN	Archives nationales
APCCI	Assemblée permanente des chambres de commerce et d'industrie
BFCE	Banque française du commerce extérieur
CCE	Conseil des communes d'Europe
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CECA	Communauté européenne du charbon et de l'acier
CEE	Communauté économique européenne
CEGOS	Commission d'études générales d'organisation scientifique
CFCE	Centre français du commerce extérieur
CGPME	Confédération générale des petites et moyennes entreprises
CID-UNATI	Confédération intersyndicale de défense et d'union nationale des travailleurs indépendants
CNCE	Centre national du commerce extérieur
CNOF	Comité national de l'organisation française
CNPF	Conseil national du patronat français
CRCI	Chambre régional de commerce et d'industrie
COFACE	Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur
COURLY	Communauté urbaine de Lyon
DATAR	Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale
DCERI	Direction du commerce extérieur et des relations internationales
DIHT	Deutscher Industrie- und Handelstag
DREE	Direction des Relations économiques extérieures
ESCAE	École supérieure de commerce et d'administration des entreprises
ESCL	École supérieure de commerce de Lyon
ESCP	École supérieure de commerce de Paris
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GIL	Groupement interprofessionnel lyonnais
INSA	Institut national des sciences appliquées
LECE	Ligue européenne de coopération économique
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONCE	Office national du commerce extérieur

OREAM	Organisation d'études d'aménagement de l'aire métropolitaine
ORTF	Office de radiodiffusion-télévision française
PEE	Postes d'expansion économique
PME	Petites et moyennes entreprises
PMI	Petites et moyennes industries
UCC(I)FE	Union des chambres de commerce (et d'industrie) françaises à l'étranger
UDCA	Union de défense des commerçants et des artisans
UIM	Union internationale des maires
ZLE	Zone de libre-échange

INTRODUCTION

« Est-ce qu'une fois, dans ce pays, on pourrait parler d'un projet sans parler d'aides !¹ », s'exclame en décembre 1993 un membre de l'Assemblée permanente des chambres de commerce et d'industrie. Représentant les Pays de la Loire, l'élu consulaire Serge Paulange s'impatiente contre ses collègues qui hésitent à monter une opération pour appuyer les entreprises françaises au Japon en l'absence de soutien financier des pouvoirs publics. Ce coup de colère reflète le positionnement difficile de l'institution consulaire, entre aspiration à l'indépendance et attente vis-à-vis de l'État.

L'ouverture internationale de la chambre de commerce de Lyon recouvre un ensemble varié d'objets d'étude. Il s'agit en premier lieu de retracer l'évolution d'une institution représentant les entreprises au cours d'une période contrastée, d'abord la « grande expansion² » à partir de 1945 puis, après 1973, le « décrochage³ » face à la concurrence étrangère. Les activités économiques traditionnelles de la région lyonnaise sont bouleversées et la Chambre⁴, qui émane de celles-ci, connaît aussi des transformations. Au cours de la période étudiée, l'économie française est de plus en plus insérée dans les échanges commerciaux internationaux. Cela représente un défi pour les milieux d'affaires qui s'organisent localement pour affronter la concurrence étrangère sur les marchés intérieur et extérieur. Les chambres de commerce comptent parmi les espaces de concertation où les élites mettent au point des stratégies pour les entreprises de leur territoire.

La région lyonnaise offre un cas exceptionnel d'économie ouverte sur le monde en raison d'une activité ancienne : le commerce de soies et la fabrication de soieries qui l'ont mise en contact avec les espaces les plus éloignés⁵. Cette activité marchande et industrielle a

¹ Archives nationales (AN), 20080267/207, Séance de la commission des relations internationales de l'Assemblée permanente des chambres de commerce et d'industrie, 8 décembre 1993.

² ASSELAIN Jean-Charles, *Histoire économique du XX^e siècle. La réouverture des économies nationales (1939 aux années 1980)*, Paris, Presses de Sciences Po & Dalloz, 1995, p. 67.

³ HAU Michel et TORRÈS Félix, *Le virage manqué : 1974-1984*, Paris, Belles Lettres, 2020.

⁴ Par « la Chambre », on entendra toujours la chambre de commerce de Lyon – qui devient à en 1960 chambre de commerce et d'industrie de Lyon. De même, « la Chambre régionale » désignera la chambre régionale de commerce et d'industrie Rhône-Alpes. « Les Chambres » désigneront l'ensemble des chambres de commerce (et d'industrie) françaises. L'adjectif « consulaire » qualifie ce qui a trait aux chambres de commerce.

⁵ L'historiographie de l'activité soyeuse est abondante. Elle a été traitée dans les travaux sur l'économie lyonnaise, en particulier : CAYEZ Pierre, *Métiers Jacquard et hauts fourneaux. Aux origines de l'industrie lyonnaise*, Lyon, Presses universitaires de Lyon, 1978 ; LEQUIN Yves, *Les ouvriers de la région lyonnaise (1848-1914)*, Lyon, Presses universitaires de Lyon, 1977 ; Pierre VERNUS, a consacré un ouvrage à un fabricant important de la place lyonnaise : *Art, luxe & industrie: Bianchini Férier, un siècle de soieries lyonnaises, 1888-1992*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 2006 ; BAYARD Françoise et DUBESSET Mathilde, « Un

prospéré au point de faire de Lyon la première place mondiale dans cette branche qui a connu son essor au XIX^e siècle. Soucieux d'assurer leurs sources d'approvisionnement, les milieux d'affaires lyonnais ont créé des liens étroits avec l'Asie et fini par encourager la colonisation à la fin du siècle, au point que Jean-François Klein a pu parler d'un « esprit consulaire impérial⁶ ». Cette prospérité a fait de la Fabrique, qui regroupe les maisons de négoce et de fabrication, un pilier de l'économie lyonnaise qui a survécu aux crises économiques du XIX^e siècle. La Grande Dépression, dans les années 1930, lui porte un coup plus rude, car elle entraîne un effondrement du commerce international. Au début des Trente Glorieuses, les soyeux dominant encore la Chambre, mais le paysage économique s'est diversifié. C'est donc sur de nouvelles bases que l'économie lyonnaise va devoir s'insérer dans les échanges mondiaux à l'heure où ceux-ci progressent. Sa spécialisation soyeuse traditionnelle s'est affaiblie, et les autres secteurs – la métallurgie, la chimie – ne sont pas en mesure de la remplacer. La seconde moitié du XX^e siècle ne correspond pas à l'internationalisation de l'économie lyonnaise, celle-ci ayant toujours été internationale. En revanche, l'insertion de ce territoire dans la mondialisation se fait selon de nouvelles modalités. Les liens forgés précédemment avec des marchés extérieurs ne sont pas rompus, et de nouveaux débouchés sont recherchés.

Entre les années 1950 et les années 1990, les mutations économiques poussent les acteurs locaux à réfléchir à une stratégie d'adaptation. La force de la région lyonnaise est de disposer d'une élite économique structurée, habituée à traiter de façon collective les problèmes communs et capable de mener des actions concrètes, comme l'ont mis en évidence les recherches de Pierre Vernus⁷. Cette élite se retrouve dans différentes instances, parmi lesquelles la chambre de commerce est la plus visible. Mais elle ne doit pas faire oublier l'existence plus discrète des autres réseaux économiques, en particulier les syndicats patronaux. La chambre de commerce n'est pas un espace de réunion de l'élite économique comme les autres, mais sa vraie nature paraît insaisissable : la tutelle de l'État en fait un

monde de soie : Les siècles d'or des fabriques lyonnaises et stéphanoises (XVIII^e-XIX^e siècles) », in LEQUIN Yves (dir.), 500 années-lumière : mémoire industrielle, Paris, Plon, 1991, p. 84-129 ; TASSINARI Bernard, La soie à Lyon : de la Grande Fabrique aux textiles du XXI^e siècle, Lyon, Éditions Lyonnaises d'Art et d'Histoire, 2005.

⁶ BONIN Hubert, HODEIR Catherine et KLEIN Jean-François, *L'esprit économique impérial (1830-1970) : groupes de pression et réseaux du patronat colonial en France et dans l'empire*, Paris, Société française d'histoire d'outre-mer, 2008. KLEIN Jean-François, *Soyeux en Mer de Chine : stratégies des réseaux lyonnais en Extrême-Orient (1843-1906)*, Thèse de doctorat sous la direction de C. Prudhomme, Université Lumière Lyon 2, 2002.

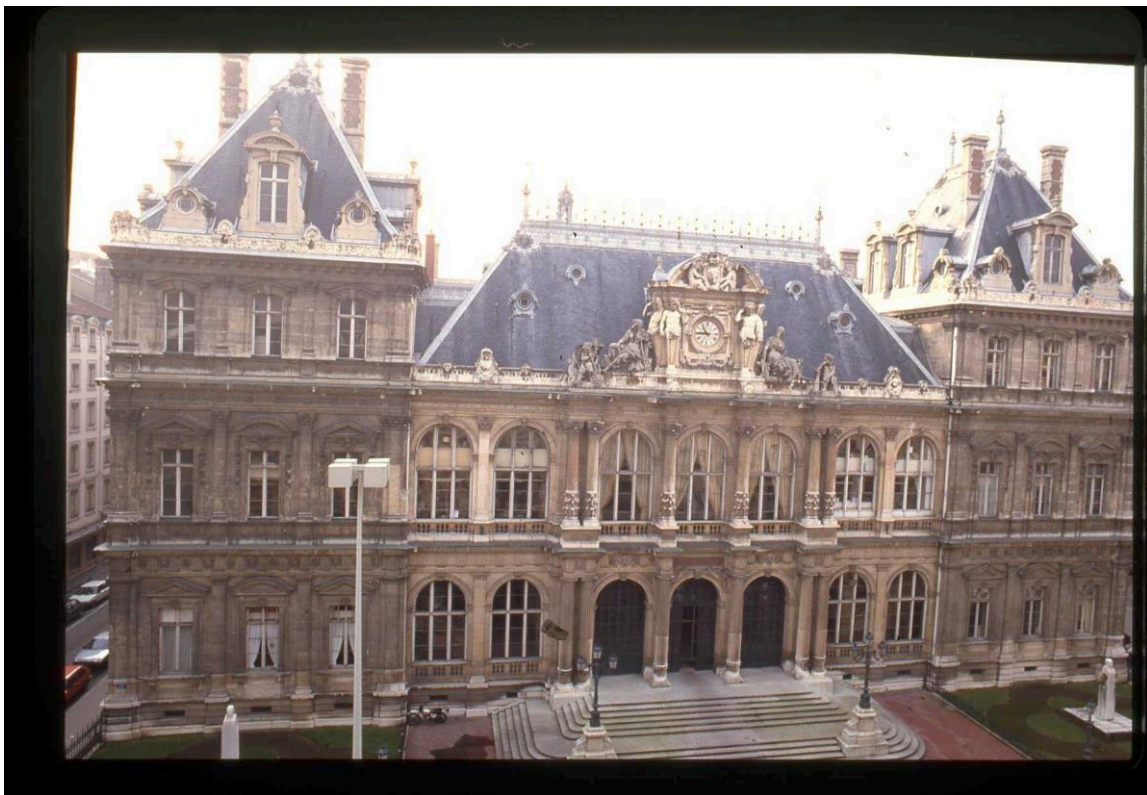
⁷ VERNUS Pierre, « Les organisations patronales à l'échelle locale : le cas de Lyon », in DAUMAS Jean-Claude (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010, p. 1073-1077 ; VERNUS Pierre, « Organisations patronales et régulation du marché des soies de Lyon (milieu du XIX^e siècle-fin des années 1920) », in VERNUS Pierre, FRABOULET Danièle, MARGAIRAZ Michel (dir.), *Réguler l'économie. L'apport des organisations patronales. Europe, XIX^e-XX^e siècles*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2016, p. 37-52.

établissement public au service de l'intérêt général tandis que sa composition la fait plutôt paraître comme un cercle de chefs d'entreprises. La tension entre ces deux natures ne disparaît jamais et occasionne de nombreux conflits avec les pouvoirs publics et interrogations sur le rôle qu'elle doit jouer.

L'étude d'une élite et d'une institution en mutation

L'étude de la compagnie consulaire lyonnaise à partir des années 1950 peut sembler inattendue : révolus sont les temps héroïques où un Édouard Aynard défendait le libre-échange à la Chambre des députés, où les soyeux finançaient un majestueux Palais du commerce (Figure 1) et où la chambre de commerce envoyait ses membres explorer pendant deux ans les contrées les moins connues de la Chine. L'histoire de la Chambre, dans la seconde moitié du XX^e siècle, paraît terne en comparaison et est celle d'un déclin. Si le Palais subsiste, l'institution a perdu de son aura. Elle continue néanmoins à réunir chaque mois des entrepreneurs élus par leurs pairs.

Figure 1 : Façade du Palais du commerce dans les années 1990⁸



⁸ Archives départementales du Rhône (ADR), 1ETP5308.

La Chambre est dotée d'un pouvoir de décision qui en fait le principal acteur local en matière économique jusqu'aux années 1980, lorsque la décentralisation renforce les compétences des collectivités. Le politiste Michel Offerlé la classe parmi les « institutions légales » permettant la représentation du patronat, à côté des multiples autres formations plus ou moins visibles : syndicats, organisations spécialisées, *think tanks* et clubs⁹. Parmi elles, elle se distingue par son statut d'établissement public et par sa vocation à servir l'intérêt général. Depuis les débuts de l'institution, les élus consulaires accordent une importance primordiale à cette mission dont ils se sentent investis et qui les distingue, selon eux, des autres groupes de pression défendant des intérêts particuliers.

Leur importance explique l'abondance d'ouvrages qui a été consacrée à leur histoire, mais de qualité inégale. La célébration de l'anniversaire d'une Chambre donne couramment lieu à l'édition d'un livre par l'institution elle-même. Si cela apporte des connaissances sur son historique, les publications en question sont souvent faiblement problématisées et mal rattachées au contexte plus large. À ces défauts s'ajoute que « plus l'écriture de l'histoire consulaire est liée aux jubilés, [...] plus la tentation grandit de produire, à la place d'une compréhension de soi, un auto-encensement¹⁰ ».

Plus rares sont les travaux réalisés suivant une méthode scientifique. Dans l'ensemble de la littérature consacrée aux milieux d'affaires, les chambres de commerce sont souvent évoquées, mais de façon expéditive, comme si elles présentaient un faible intérêt. Seules les Chambres de quelques grandes villes ont fait l'objet d'ouvrages monographiques, en particulier celles de Bordeaux¹¹ et de Lyon¹². Il faut mentionner les deux volumes collectifs sur la chambre de commerce de Paris qui mettent en perspective l'histoire de l'institution avec le contexte économique et politique sur deux siècles¹³, qui complètent plusieurs thèses¹⁴.

⁹ OFFERLÉ Michel, *Sociologie des organisations patronales*, Paris, La Découverte, 2009.

¹⁰ SCHÄFER Dieter, « *Geschichtsschreibung als Ausdruck des Selbstverständnisses der Industrie- und Handelskammern* », *Tradition: Zeitschrift für Firmengeschichte und Unternehmerbiographie*, 1964, vol. 9, no 2, p. 50.

¹¹ BUTEL Paul *et al.*, *Histoire de la Chambre de commerce et d'industrie de Bordeaux des origines à nos jours, 1705-1985*, Bordeaux, 1988.

¹² MINGOUS Anne (dir.), *La chambre de commerce et d'industrie de Lyon : trois siècles d'histoire en archives*, Lyon, Archives du département du Rhône et de la métropole de Lyon, 2020 ; SORIA Audrey, *La Chambre de commerce de Lyon au XIX^e siècle : 1832-1908*, Thèse de doctorat sous la direction d'Yves Lequin, Université Lumière Lyon 2, 1997. La thèse d'un juriste est aussi utile : BOUVET Jacques, *La Chambre de commerce de Lyon (1945-1965)*, Thèse de doctorat, Université de Lyon, 1966.

¹³ FRANCK Michel (dir.), *La Chambre de commerce et d'industrie de Paris (1803-2003). Volume 1 : Histoire d'une institution / Études thématiques*, Genève, Librairie Droz, 2015. FRANCK Michel et LENORMAND Paul (dir.), *La Chambre de commerce et d'industrie de Paris, 1803-2003. Volume 2*, Genève, Droz, 2008.

¹⁴ LACOMBRADÉ Philippe, *La chambre de commerce de Paris et le capitalisme français (1890-1914)*, Thèse de doctorat sous la direction de Francis Démier, Université Paris-10, 2002.

Entre 1991 et 2011, une *Revue d'histoire consulaire* a paru, éditée par l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI) et permettant le dialogue entre acteurs consulaires et chercheurs. Pour la période récente, les travaux dans d'autres disciplines que l'histoire sont aussi utiles, en particulier la thèse de doctorat de Rachel Linossier en urbanisme et aménagement¹⁵ et l'ouvrage du juriste et ancien élu consulaire André-Pierre Nouvion¹⁶. En science politique, une thèse a été consacrée aux chambres de commerce et d'industrie de Rhône-Alpes, montrant en quoi elles se comportent comme des groupes d'intérêt¹⁷. Il faut citer, enfin, l'historien Luc Rojas qui décrit l'importance qu'ont pu prendre localement des Chambres : « loin de l'image de la simple assemblée représentative, l'exemple stéphanois démontre que les chambres de commerce constituent un organe de renseignement aux mains des entrepreneurs locaux¹⁸ ».

Les chambres de commerce sont le lieu de rencontre de l'élite locale. L'entrepreneur n'en devient membre qu'au terme d'un parcours professionnel et social encadré par des règles écrites et non écrites cristallisées au fil des siècles. Non seulement le membre d'une Chambre siège dans une assemblée qui prend des décisions importantes pour l'aménagement d'un territoire, mais il est aussi investi d'une *dignitas* à laquelle la bourgeoisie d'affaires lyonnaise est sensible. Dans ce milieu socio-professionnel, il ne suffit pas d'être chef d'entreprise ; à l'instar d'un Auguste Isaac (1849-1938), fabricant de tulles, président de la Chambre, député et ministre du Commerce, il est naturel de s'engager dans les organisations patronales et la compagnie consulaire¹⁹.

Si de nombreux travaux ont mis en évidence que la dimension symbolique de l'élection consulaire et son importance pour intégrer la notabilité²⁰, on connaît moins bien la

¹⁵ LINOSSIER Rachel, *La territorialisation de la régulation économique dans l'agglomération lyonnaise (1950-2005) : politiques, acteurs, territoires*, Thèse de doctorat sous la direction de Marc Bonneville, Université Lumière Lyon-2, 2006.

¹⁶ NOUVION André-Pierre, *L'institution des chambres de commerce : pouvoirs et contrepoids*, Paris, LGDJ, 1992.

¹⁷ ANDRIAMASINORO Vakana Miaina, *Territoire et répertoire du lobbying patronal : le cas des Chambres de commerce et d'industrie en Rhône-Alpes*, Thèse de doctorat sous la direction d'Olivier Ihl, Université de Grenoble, 2014.

¹⁸ ROJAS Luc, « Les chambres de commerce, un organe de renseignement au service des industriels : l'exemple de la chambre de commerce de Saint-Étienne (1850-1930) », *Histoire, économie & société*, 2012, vol. 31, p. 58.

¹⁹ À son sujet, voir JOLY Hervé (dir.), *Patronat, bourgeoisie, catholicisme et libéralisme : autour du journal d'Auguste Isaac actes de la journée d'étude du 18 juin 2003*, Lyon, Cahiers Pierre Léon, 2004.

²⁰ Au niveau local, Brigitte Reynaud montre que dans la Loire en 1900, le patronat est une catégorie unie par des traits communs : ces hommes sont pour beaucoup des héritiers, qui partagent des valeurs morales communes et exercent des responsabilités au service de la collectivité. Sur 200 dirigeants, 35 % ont un mandat à la chambre ou au tribunal de commerce, au conseil de prudhommes ou dans un syndicat professionnel. REYNAUD Brigitte, « *Le patronat industriel de la Loire vers 1900* », in DUMONS Bruno et POLLET Gilles (dir.), *Élites et pouvoirs locaux : La France du Sud-Est sous la Troisième République*, Lyon, Presses universitaires de Lyon, 1999.

façon dont cet imaginaire évolue dans la seconde moitié du XX^e siècle, lorsque la reproduction de l'élite traditionnelle se heurte aux bouleversements économiques et sociaux. Si dans les années 1950, rien ne semble changé au Palais du commerce, en revanche, en 1990, l'institution consulaire se fissure. Rachel Linossier décrit ce processus : au niveau local, le patronat se diversifie et se détourne en partie des instances traditionnelles que sont la Chambre et les syndicats patronaux. Les nouveaux dirigeants,

en critiquant la CCIL, [...] s'attaquent aussi de façon indirecte au principal syndicat patronal lyonnais, longtemps majoritaire au sein de l'assemblée consulaire. Ils partagent ainsi tous une certaine distance vis-à-vis du GIL, pilier historique de la sociabilité des acteurs économiques locaux et de leurs relations avec le pouvoir politique local, mais souffrant désormais d'une connotation industrielle et passéiste trop marquée²¹.

À maints égards, la Chambre a perdu son ancien prestige. Pour autant, on ne saurait parler de déclin de façon catégorique. L'image d'une institution sclérosée, véhiculée fréquemment par la presse ou par des rapports officiels tels que ceux de la Cour des comptes²², ne doit pas masquer les efforts de modernisation et le travail quotidien d'assistance aux entreprises. Une mutation profonde s'est opérée : au début de la période, la Chambre est un lieu de délibération d'entrepreneurs-notables dont le principal interlocuteur est l'État. Au fil du temps, elle s'adresse de plus en plus aux entreprises elles-mêmes. Tout en continuant à jouer le rôle de conseil de l'État, elle développe un large éventail d'actions à l'intention des entreprises. Leur situation est compliquée par le fait que, au niveau national, les subventions publiques reculent à partir des années 1980 alors qu'elles multiplient leurs domaines d'intervention. Pour compenser cette baisse, il leur faut trouver de nouveaux modes de financement. Les Chambres se mettent donc à diversifier leurs services et à vendre leurs prestations. Cette dispersion produit des résultats aléatoires.

On cherchera à comprendre ce qui motive les entrepreneurs à s'engager dans la Chambre, question déjà posée par Claire Lemerrier qui, pour les élus parisiens, demandait « ce qui pouvait pousser des hommes, en général au faîte de leur carrière commerciale, disposant déjà de ressources, de légitimités, de pouvoirs variés, à passer du temps dans une institution si discrète²³ ». Un premier élément de réponse est que cette discrétion qui caractérisait la Chambre parisienne dans la première moitié du XIX^e siècle n'est

²¹ LINOSSIER Rachel, *La territorialisation de la régulation économique dans l'agglomération lyonnaise...*, op. cit. p. 415.

²² « La Cour des comptes réprimande les Chambres de commerce », *Capital*, URL : <https://www.capital.fr/economie-politique/la-cour-des-comptes-reprimande-les-chambres-de-commerce-1397471> (consulté le 2 mai 2022).

²³ LEMERCIER Claire, *Un si discret pouvoir*, op. cit., p. 15.

plus de mise à Lyon à partir du Second Empire. L'institution a gagné en visibilité jusqu'en 1914, mais un certain reflux se dessine dans la seconde moitié du XX^e siècle. Elle traverse alors une phase critique où elle doit s'adapter ou s'effacer.

Dans son action relative au commerce extérieur, l'institution consulaire met au point des services toujours plus complexes : sa structure s'adapte à mesure que l'environnement économique change, ses missions se renouvellent à la demande à la fois des pouvoirs publics, des ressortissants et des membres de la Chambre. Ses modes d'action sont par conséquent elles aussi transformées. Au cours de la période étudiée, la Chambre conserve une place éminente dans le paysage économique lyonnais. Cela résulte de l'effort continu des élus consulaires pour que, dans un environnement politique et économique qui traverse des turbulences, leur institution continue à être efficace dans son action et écoutée par les pouvoirs publics. L'assemblée de notables n'occupe plus de droit le premier rang dans la seconde moitié du XX^e siècle. Pour s'y maintenir, elle doit innover. On s'interrogera sur les résultats concrets de cette stratégie.

La richesse des travaux sur la chambre de commerce de la capitale n'a pas épuisé l'histoire consulaire. En effet, les enjeux de Paris ne sont pas les mêmes qu'à Lyon pour deux raisons majeures. La première est que le tissu économique est différent : la circonscription du Rhône est moins peuplée et historiquement plus homogène que la région parisienne à cause de la domination soyeuse dans l'industrie. La seconde porte sur la relation à l'État : les élus consulaires parisiens ont un accès direct aux ministères et leur Chambre est le conseiller ordinaire du pouvoir central en matière économique. Leur voix porte donc davantage que celle des assemblées consulaires provinciales pour qui l'État s'incarne seulement dans la figure du préfet, même si elles peuvent envoyer à Paris leurs pétitions ou disposer de relais d'influence. La Chambre lyonnaise n'est pas non plus dans la même situation que les autres de province ; certains de ses membres comme son président Édouard Aynard, député du Rhône, ont une stature nationale²⁴. Elle se situe donc dans un entre-deux, sa situation n'étant ni celle de la Chambre parisienne ni celle des petites villes.

²⁴ Héritier d'une famille de commerçants et de soyeux, banquier, élu à la Chambre de 1882 à 1898, devenu président en 1889, catholique social, il est à l'origine de multiples œuvres caritatives. Il est représentatif du libre-échange absolu qui domine l'assemblée consulaire. Il siège à la Chambre des réputés comme républicain libéral de 1889 à 1913. Voir GENESTE Sylvie, *Édouard Aynard, banquier, député, mécène et homme d'œuvres (1837-1913)*, Thèse de Doctorat sous la direction de Régis Ladous, Université Lyon-3, 1998.

L'ouverture internationale : une notion polysémique

L'ouverture internationale de la Chambre recouvre plusieurs dimensions. « Ouverture internationale » est une expression banale dans tous les domaines, en histoire, en économie, en sciences de gestion aussi bien que dans le langage commun. Elle peut désigner à la fois un processus et un état par lesquels une entité accroît ses liens ou entretient des liens avec l'étranger. L'ouvrage de Jean-Paul Lemaire, chercheur en management international, souligne le caractère impératif de l'internationalisation pour tous les acteurs – entreprises, territoires et organisations – depuis plusieurs décennies.

L'intensification de la concurrence et l'interdépendance des marchés, dans un nombre croissant de secteurs et d'activités en font une dimension incontournable pour une proportion de plus en plus large [d'organisations]. Elle les oblige à sortir du cadre régional ou national, ou encore du cercle des pays de proximité, dans lequel nombre d'entre elles ont pu longtemps rester cantonnées, pour se projeter dans un espace économique bien plus ouvert²⁵.

Dans la seconde moitié du XX^e siècle, le sujet de l'international s'impose dans tous les domaines. Il faut cependant distinguer d'emblée l'ouverture internationale de l'économie lyonnaise de celle de la chambre de commerce. Dans l'assemblée consulaire, on observe une surreprésentation des activités les plus tournées vers les marchés étrangers, en premier lieu l'industrie textile. À l'inverse, les petits commerçants – ceux que l'industriel Paul Berliet nomme avec dédain « les boutiquiers du cours Gambetta²⁶ » – qui forment le gros des entreprises ressortissantes et éprouvent peu d'intérêt pour l'ouverture internationale, y sont sous-représentés.

Différents indicateurs économiques permettent de mesurer l'ouverture internationale de la région lyonnaise. Le premier d'entre eux est le taux d'ouverture, c'est-à-dire le rapport entre, d'une part, les importations et les exportations et, d'autre part, le produit intérieur brut. Il est « habituellement utilisé pour mesurer le degré d'internationalisation des économies. L'augmentation du taux d'ouverture d'un pays est synonyme d'une plus grande sensibilité aux variations de conjoncture économique des autres pays²⁷ ». Un autre indicateur révélateur est le taux de pénétration, mesurant la part des importations dans la satisfaction de la demande intérieure²⁸. Un taux d'ouverture et un taux de pénétration élevés montrent que l'on est dans une

²⁵ LEMAIRE Jean-Paul, *Stratégies d'internationalisation. Nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires*, Paris, Dunod, 2013, p. 4.

²⁶ Archives de la Fondation Marius-Berliet (AFMB), boîte n° 84, Note manuscrite « La CCI de Lyon », août 1992.

²⁷ BEITONE Alain, CAZORLA Antoine et HEMDANE Estelle, *Dictionnaire de science économique*, Paris, Dunod, 2019, p. 587.

²⁸ *Ibidem*, p. 592.

économie ouverte, c'est-à-dire où les échanges commerciaux ne sont pas entravés par des barrières tarifaires ou réglementaires. Dans la seconde moitié du XX^e siècle, l'ouverture internationale des économies se renforce sous l'effet de plusieurs facteurs : progression du transport aérien, du fret maritime par conteneur, des nouvelles technologies de l'information et de la communication et de la libéralisation des échanges de marchandises ou de capitaux. Cela ouvre de nouvelles perspectives aux entreprises et la chambre de commerce de Lyon doit tenir compte de ces mutations.

Si l'on s'en tient à des indicateurs quantitatifs, il est certain que l'économie lyonnaise est plus ouverte en 1990 qu'en 1950 ou qu'en 1900. Les échanges commerciaux ont augmenté, renforçant l'interdépendance entre ce territoire et le reste du monde dans le cadre de la mondialisation. Mais en termes qualitatifs, la région n'est pas plus ouverte. Grâce à son activité soyeuse, elle était déjà au XIX^e siècle connectée à des marchés proches et lointains pour s'approvisionner en matières premières ou vendre sa production, et soumise à une concurrence internationale l'obligeant à s'adapter sans cesse. La question du degré d'ouverture est difficile à trancher et rejoint un débat plus large sur la mondialisation :

la mondialisation – à l'évidence – n'est pas un phénomène économique nouveau, des auteurs se sont notamment déjà attachés à mettre en rapport la mondialisation d'avant la Première Guerre mondiale et la mondialisation contemporaine entamée vraisemblablement dans les années 1970. Dans quelle mesure notre mondialisation est-elle plus forte que celle d'avant 1913 ? Laquelle des deux phases de globalisation est la plus intense²⁹ ?

La Chambre s'efforce d'apporter une aide à ses ressortissants pour qu'ils soient en mesure d'affronter la concurrence étrangère, ce qui la conduit à internationaliser sa propre action. Au cours de la période étudiée, elle évolue dans la façon dont elle aborde cet enjeu. Dans les années 1950, elle réfléchit encore en termes de « commerce extérieur ». Il ne s'agit alors que d'importations et d'exportations, de compétitivité des producteurs locaux. Au fil du temps s'impose une idée plus vaste : les « relations internationales ». Cela comprend le commerce extérieur, mais aussi des d'autres types d'échanges avec l'étranger. La Chambre elle-même – et non plus seulement les entreprises ressortissantes – devient un acteur transnational, c'est-à-dire un organisme non étatique en interaction avec d'autres entreprises ou organisations en dehors des frontières. Cela la conduit à définir une stratégie propre et à développer des partenariats avec des acteurs étrangers. L'implication directe de la Chambre dans l'ouverture internationale n'est pas neuve : dès le XIX^e siècle, elle organisait des missions à l'étranger et abordait mes questions douanières. Mais une différence s'observe :

²⁹ ASSELAIN Jean-Charles et BLANCHETON Bertrand, « L'ouverture internationale en perspective historique », *Histoire, économie & société*, 2008, vol. 27, n° 2, p. 103.

lorsqu'en 1895, par exemple, elle organise une mission d'exploration en Chine, elle est un simple instrument aux mains de la Soierie. Au siècle suivant, les soyeux ont perdu leur ascendant sur la Chambre qui s'est de son côté dotée de services plus étoffés. Elle paraît ainsi plus autonome dans les politiques qu'elle met au point, même si elle continue à soutenir principalement les industriels.

L'économie et le commerce extérieur par une approche locale

Depuis les années 2000, les records sans cesse renouvelés du déficit commercial français font la une des journaux, associés à d'inlassables appels à la réindustrialisation. Les historiens ont repris ce sujet omniprésent dans le débat public, en particulier un ouvrage collectif consacré à « l'économie française dans la compétition internationale » à partir de l'instauration du Marché commun³⁰. La situation française est caractérisée par des contradictions : des faiblesses, en particulier dans l'industrie des biens d'équipement, et des forces comme la présence des banques françaises à l'étranger ou le poids de certaines multinationales. Une dégradation s'observe dans certaines branches telles l'industrie automobile qui, tout en demeurant l'un des atouts de l'économie française, voit sa compétitivité diminuer et sa production délocalisée. Dotée d'un secteur industriel puissant mais qui a besoin de se renouveler, la région lyonnaise offre un cas d'étude riche. La création du Marché commun fait entrer le commerce extérieur dans une nouvelle ère : désormais, les entreprises sont obligées de tenir compte systématiquement de leurs concurrentes étrangères. L'exportation n'est plus le fait de quelques-unes particulièrement entreprenantes, mais devient une nécessité car l'abolition des frontières douanières doit mettre l'industriel et le commerçant en concurrence avec ses homologues allemands, italiens ou bénéluxiens. Les archives consulaires montrent que c'est un choc pour bon nombre d'entrepreneurs.

Espace de concertation du milieu entrepreneurial, la Chambre s'efforce d'accompagner la transition de l'économie régionale. La géographie offre des notions pertinentes pour aborder cette question. On peut s'appuyer sur la notion de « compétitivité territoriale » développée par le géographe Gilles Ardinat. Ce dernier rappelle qu'à partir de l'expérience pionnière de certaines collectivités aux États-Unis dans les années 1930, cette logique s'est répandue dans les pays industrialisés, se traduisant par une volonté de mettre en

³⁰ LÉVY-LEBOYER Maurice (dir.), *L'économie française dans la compétition internationale au XX^e siècle*, Paris, Institut de la gestion publique et du développement économique, 2006.

valeur le territoire selon une logique managériale : « les élus raisonnent et s'expriment de plus en plus comme des chefs d'entreprise » et « le discours sur la compétitivité apparaît comme *une politique de promotion des territoires dans la mondialisation* »³¹. *La chambre de commerce de Lyon met au point une stratégie en ce sens. Elle vise à entretenir l'attractivité territoriale de la région lyonnaise, c'est-à-dire son « aptitude [...] à attirer et à retenir les activités économiques et les facteurs de production (capital et travail) de plus en plus mobiles internationalement*³² ».

En 1992, deux économistes soulignaient la nécessité d'une perspective infranationale pour étudier le commerce extérieur, condamnant « la conception simpliste d'un espace international constitué de territoires nationaux homogènes³³ ». La chambre de commerce de Lyon, agissant à l'échelle d'un territoire donné, offre un point de vue local. Dans une période caractérisée par la hausse rapide des échanges, elle s'emploie à développer les atouts de la région lyonnaise – par exemple sa situation géographique – et à compenser les handicaps comme la domination exercée par Paris. La spécialisation dans certaines branches industrielles en fait un espace anciennement ouvert sur le monde, important et exportant des marchandises avec des partenaires lointains. Il s'agit d'un territoire exceptionnel en France, qui cependant rentre dans le rang dans la seconde moitié du XX^e siècle : la part de Rhône-Alpes dans les exportations françaises peut être estimée à 24 % en 1864, 10,5 % en 1970, et 9,7 % en 1983³⁴. Grâce à la diversité du tissu industriel lui permet de surmonter la crise des années 1970 et 1980, période fatidique pour l'industrie française³⁵, qui a eu des conséquences désastreuses pour certains territoires comme la Lorraine sidérurgique étudiée par Pascal Raggi³⁶.

L'objectif de cette approche locale est aussi de montrer que, en dehors de Paris et du pouvoir politique central, des initiatives autonomes sont prises pour encourager les entreprises à exporter. Un dispositif a été construit par l'État depuis la fin du XIX^e siècle, auquel les chambres de commerce ont été associées. Dans sa thèse, Fabien Senger présente la genèse de l'Office national du commerce extérieur, organisme public conçu pour combler une lacune

³¹ ARDINAT Gilles, *Géographie de la compétitivité*, Paris, Presses universitaires de France, 2013, p. 40.

³² ÉCHAUDEMAISON Claude-Danièle (dir.), *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*, Paris, Nathan, 2010, p. 28.

³³ CATIN Maurice et DJONDANG Paul (dir.), *Commerce international et économies régionales*, Paris, Économica, 1992, p. 6.

³⁴ *Ibid.*, p. 49.

³⁵ LAMARD Pierre et STOSKOPF Nicolas (dir.), *1974-1984, une décennie de désindustrialisation ?*, Paris, Picard, 2009.

³⁶ RAGGI Pascal, *La Désindustrialisation de la Lorraine du fer*, Paris, Classiques Garnier, 2019.

dans la collecte et le traitement de l'information relative aux marchés extérieurs. Il montre que dans les années 1880 et 1890 l'administration publique et les entrepreneurs innovent dans leur coopération et mettent au point une organisation capable de faire face à la concurrence étrangère, qui passe aussi par la mise en place de chambres de commerce à l'étranger et de musées commerciaux³⁷. Après la Seconde Guerre mondiale, dans un contexte marqué par une extension de l'État, est créé le Centre national du commerce extérieur (CNCE), étudié principalement par l'historienne Laurence Badel dans *Diplomatie et grands contrats*³⁸. Le CNCE est plus ambitieux que les structures antérieures : non seulement il se charge de l'information, mais aussi il accompagne les entreprises sur le terrain. En se concentrant sur la chambre de commerce de Lyon, on voit comment ces initiatives prises par l'administration publique s'articulent avec les actions menées localement. La coopération entre la Chambre et le CNCE se heurte à la volonté d'autonomie des acteurs privés.

La chambre de commerce offre un point de vue sur les petites et moyennes entreprises et sur leur rapport à l'exportation. Si les études consacrées aux fleurons de l'industrie française sont nombreuses³⁹, celles sur les exportateurs modestes sont plus difficiles à écrire en raison de la rareté des sources et de la diversité des situations. Michel Lescure a mis en évidence leur « infériorité intrinsèque » pour l'exportation : leur taille les empêche de réaliser des économies d'échelle et rend difficile l'élaboration de stratégies d'expansion internationale⁴⁰. Or, au cours de la période, la Chambre se présente de plus en plus comme le service export des entreprises trop pauvres pour s'en offrir un. Parallèlement se répand un discours valorisant les PME : leur petite taille est finalement vue comme un atout pour innover et occuper des niches technologiques les rendant capables d'exporter malgré des prix élevés.

Enfin, les archives consulaires montrent l'évolution de l'état d'esprit des entrepreneurs et l'apparition d'une mentalité exportatrice au cours de cette période d'accélération des échanges. Les chocs pétroliers des années 1970 constituent le tournant à partir duquel les

³⁷ SINGER Fabien, *La création de l'Office national du commerce extérieur (1883-1898) : maîtrise de l'information compétitive internationale et stratégie française de puissance*, Thèse de doctorat sous la direction de Michel-Pierre Chélini, Université d'Artois, 2015.

³⁸ BADEL Laurence, *Diplomatie et grands contrats. L'État et les marchés extérieurs au XXe siècle*, Paris, Éditions de la Sorbonne, Internationale, 2010.

³⁹ Par exemple : LOUBET Jean-Louis, *Citroën, Peugeot, Renault et les autres. Soixante ans de stratégies*, Paris, Le Monde Éditions, 1995.

⁴⁰ LESCURE Michel, « Les petites et moyennes entreprises et l'exportation en France au XXe siècle », in ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'HISTOIRE ÉCONOMIQUE et COMITÉ POUR L'HISTOIRE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE DE LA FRANCE (dir.), *Le commerce extérieur français de Méline à nos jours*, Paris, Association pour le développement de l'histoire économique : Ministère de l'économie, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 1993, p. 97 et suiv.

gouvernements, les organisations patronales et les Chambres reprennent en chœur l'idée que la France doit exporter davantage pour rétablir sa balance commerciale et payer la facture énergétique. Il n'est pas évident de persuader l'entrepreneur d'exporter ; comme l'admettent parfois les élus consulaires, l'injonction qui lui est faite par le gouvernement de moins importer et de plus exporter n'a guère de sens car il n'est pas responsable, à lui tout seul, de la balance commerciale nationale. S'il est dans son intérêt de se contenter du marché domestique et d'acheter des marchandises moins coûteuses hors de France, il n'a pas de raison de s'en abstenir. En proposant des services d'appui aux entreprises, la Chambre cherche à leur faire surmonter leurs réticences.

Une institution à la tête d'un territoire

Une chambre de commerce est enracinée dans un territoire. Sa compétence s'exerce à l'intérieur de frontières géographiques précises. En région lyonnaise, les contrastes sont forts dans cet espace qui rassemble des espaces ruraux, une zone urbaine dense, des infrastructures portuaires et aéroportuaires et des activités industrielles et commerciales plus ou moins dynamiques⁴¹. L'absence d'agglomération importante en dehors de Lyon évite toute compétition entre pôles urbains à l'intérieur de la circonscription, mais pose le problème de la « représentativité territoriale⁴² » : Lyon domine la Chambre sans conteste la circonscription. Les liens sont néanmoins étroits entre l'agglomération et la périphérie. L'industrie textile de la région, tout en étant commandée depuis Lyon où se trouvaient les marchands et donneurs d'ordre, a toujours été disséminée dans une vaste région avec de multiples ateliers ruraux. À partir des années 1950, les liens entre le centre et la périphérie sont consolidés par l'amélioration du réseau routier à laquelle la Chambre contribue.

Au cours des Trente Glorieuses, la géographie économique est bouleversée par le déclin des entreprises les moins compétitives. Les premiers menacés sont les commerçants indépendants qui subissent l'essor de la grande distribution⁴³. La Chambre fait face à leur détresse causée en particulier par l'absence de système de retraite et transmet leurs revendications aux pouvoirs publics. À partir des années 1970, ils sont suivis par les

⁴¹ En 1970, la circonscription de Lyon absorbe celle, voisine, de Tarare.

⁴² MOINE Jean-Marie, « Les chambres de commerce aux XIX^e et XX^e siècles : un patriciat économique ? », in PETITFRÈRE Claude (dir.), *Construction, reproduction et représentation des patriciats urbains de l'Antiquité au XX^e siècle*, Tours, Presses universitaires François-Rabelais, 2013, p. 295.

⁴³ JACQUES Tristan, *L'État, le petit commerce et la grande distribution, 1945-1996 : une histoire politique et économique du remembrement commercial*, Thèse de doctorat sous la direction de Michel Margairaz, Université Paris-1 Panthéon-Sorbonne, 2017.

industriels de certaines branches soumis à la concurrence étrangère et à la perte de compétitivité. La production textile est la première affectée, puis les activités métallurgiques. Dans les années 1970, le secteur tertiaire est vu comme la solution au problème.

Ce n'est pas la première fois que la Chambre est témoin de mutations profondes de l'économie locale. Dans les années 1840 et 1880, elle a déjà dû faire preuve d'initiative pour surmonter la concurrence des fabricants britanniques et les maladies frappant la sériciculture, comme l'ont montré les ouvrages consacrés à la Fabrique de soieries. Face aux crises, elle sert d'instance de coordination entre les élites économiques du territoire. Cette fonction de coordination existe par tous les temps, mais en cas de conjoncture défavorable, elle prend une importance nouvelle. La capacité des entrepreneurs lyonnais à se concerter au sein de l'assemblée consulaire rend possible une action plus efficace, qui se traduit par exemple par l'ouverture d'un musée des tissus ou la prospection de l'Asie pour assurer un approvisionnement en soies moins cher. La crise des années 1970 donne une nouvelle occasion aux élites entrepreneuriales lyonnaises de manifester leur capacité à s'unir. Elles prennent plusieurs initiatives pour préserver la compétitivité des entreprises industrielles. Mais, contrairement aux épisodes précédents, il s'agit d'une crise structurelle qui menace en profondeur l'équilibre économique du territoire.

La chambre de commerce est chargée de l'aménagement économique du territoire. Elle n'a pas l'exclusivité de cette compétence, devant la partager avec l'État et les autorités municipales. Son action porte sur l'aménagement de zones industrielles, sur l'urbanisme commercial, sur la construction de logements et, de façon générale, sur la « régulation économique » du territoire, aux côtés d'autres acteurs que Rachel Linossier a mis en lumière dans sa thèse⁴⁴. La Chambre cherche à faire de Lyon une métropole dynamique, ce qui passe aussi par la construction d'infrastructures de transport : routes, autoroutes, ports, aéroports et canaux. Les élus consulaires ont une vision globale de leur territoire : l'essor des entreprises repose selon eux sur la création d'un environnement favorable et bien desservi.

La capacité de la Chambre à assurer l'animation économique de la circonscription dépend de sa coordination avec les entreprises. Elle tire son influence de ses ressortissants, de leur volonté de l'utiliser comme espace de concertation et de leur importance. Le départ des grandes sociétés, le relâchement des liens entre les entreprises et le territoire porte préjudice à l'institution consulaire qui est de plus en plus limitée aux PME. Le géographe Jacques Bonnet

⁴⁴ LINOSSIER Rachel, *La territorialisation de la régulation économique dans l'agglomération lyonnaise...*, op. cit.

parle de la « fin du couple région-entreprise » dans les années 1960. Les poids lourds économiques de la circonscription s'en vont peu à peu, même si certains résistent plus longtemps comme le constructeur de véhicules industriels Berliet, absorbé par Renault en 1974. Pour compenser le déclin des branches industrielles sur lesquelles reposait la prospérité de la région, la Chambre œuvre à développer la compétitivité de la région, c'est-à-dire à maintenir sa capacité à affronter la concurrence. La notion de compétitivité territoriale prend une place croissante dans le langage des acteurs économiques et politiques, au point de devenir un « discours hégémonique⁴⁵ ».

L'exploration du sujet nous conduit, enfin, à des objets relativement peu travaillés par les historiens. Entre autres, l'école supérieure de commerce de Lyon intéresse à plusieurs titres. D'abord, elle compte parmi les grands chantiers de la Chambre au cours de la seconde moitié du XX^e siècle. Fondée en 1872 et inscrite dans le tissu économique lyonnais, elle devient une institution d'enseignement supérieur au rayonnement national dans une période où l'enseignement supérieur se démocratise et où le secteur tertiaire se développe. Elle est aussi un levier de l'ouverture internationale : non seulement grâce aux échanges d'enseignants ou d'étudiants avec des universités étrangères, mais aussi par sa pédagogie qui se veut adaptée à une économie mondialisée. Une école supérieure de commerce est un équipement de prestige qui permet d'être au niveau des métropoles mondiales. Malgré cette importance, les écoles de commerce de province ont suscité peu de recherches en dehors de l'ouvrage de Marianne Blanchard⁴⁶. Elle expose la légitimation progressive de cette filière dans le système scolaire français, ce qui passe, entre autres, par l'internationalisation des formations. On cherchera à montrer qu'à Lyon, l'école supérieure de commerce elle-même s'inscrit dans une stratégie internationale de la chambre de commerce à double titre : d'une part, l'École forme des spécialistes du commerce international ; d'autre part, elle consolide le rayonnement international de la métropole lyonnaise.

Les relations avec l'État : entre concurrence et dépendance

Le sujet choisi pose la question du lien complexe entre l'institution consulaire et l'État. La chambre de commerce est un organisme parapublic soumis à la tutelle du ministre du Commerce puis de l'Économie. Elle est tenue de rendre des comptes sur la façon dont elle

⁴⁵ ARDINAT Gilles, *Géographie de la compétitivité*, op. cit., p. 1.

⁴⁶ BLANCHARD Marianne, *Les écoles supérieures de commerce : sociohistoire d'une entreprise éducative en France*, Paris, Classiques Garnier, 2015.

dépense l'argent public mais reste autonome dans les actions qu'elle mène. Les missions fixées aux Chambres par la loi du 9 avril 1898⁴⁷ sont larges et leurs membres libres dans la poursuite de celles-ci. De la Belle Époque à la fin du XX^e siècle, les relations entre l'État et l'économie changent radicalement. Ardents défenseurs de la « libre entreprise », les élus consulaires expriment fréquemment leur méfiance à l'égard d'un pouvoir politique qu'ils jugent interventionniste, mais, étant sous sa tutelle, ils ne peuvent pas exprimer directement leurs désaccords. Pour aborder l'enjeu de la politisation de l'institution consulaire, on peut s'inspirer des travaux de la politiste Marieke Louis. En prenant pour objet l'Organisation internationale du travail, elle se demande « par quels groupes et individus et par quels mécanismes, la représentation [est] présentée comme une question technique et non politique, et avec quels effets ». Une telle question s'applique aussi bien à une chambre de commerce et d'industrie où le risque existe d'une « transgression des frontières établies entre activités politiques et non politiques »⁴⁸.

Dans leur conception du rôle de l'État, les élus consulaires restent fidèles à leur libéralisme du siècle précédent et supportent mal le dirigisme de l'après-1945, dont un des symboles les plus souvent contestés est les ordonnances sur le contrôle des prix. Créées au siècle du laissez-faire, les chambres de commerce ont une position délicate à l'ère de « l'État keynésien modernisateur⁴⁹ », oscillant entre la soumission et la révolte. La seconde moitié du XX^e siècle correspond au moment où elles doivent retrouver une raison d'être face à l'extension de l'État. Conservant le souvenir de la période révolutionnaire où elles avaient été supprimées, leurs membres sont hostiles à tout ce qui s'apparente au jacobinisme. Après la Seconde Guerre mondiale, le « modèle français » mis en place par le consensus entre les différents groupes politiques repose sur trois piliers : « direction par l'État [...] en concertation avec les partenaires sociaux ; colbertisme industriel, [...] ; rôle moteur du secteur public »⁵⁰. L'historien américain Richard Kuisel a montré l'importance du changement par rapport à l'avant-guerre. À la fin des années 1940 naît l'idéal de « l'économie concertée », c'est-à-dire une collaboration entre l'État, le patronat et le mouvement syndical :

tous critiquaient l'orthodoxie libérale et lui substituaient une conception néo-libérale imprégnée d'interventionnisme d'État et d'analyse économique keynésienne. [...] les

⁴⁷ Voir, en annexe IV, des extraits de la loi du 9 avril 1898.

⁴⁸ LOUIS Marieke, « Une représentation dépolitisée ? L'Organisation internationale du travail de 1919 à nos jours », *Critique internationale*, 2017, vol. 76, n° 3, p. 62-63.

⁴⁹ ROSANVALLON Pierre, *L'État en France de 1789 à nos jours*, Paris, Le Seuil, 1990, p. 243-248.

⁵⁰ GAUCHON Pascal, *Le modèle français depuis 1945*, Paris, Presses Universitaires de France, 2019, p. 3.

néo-libéraux estimaient l'intervention de l'État indispensable pour abattre les structures archaïques de l'économie française⁵¹.

Mais le patronat n'est pas un groupe homogène : l'accord des grands patrons avec le pouvoir politique contraste avec la méfiance du petit patronat. Cette méfiance conduit parfois à des critiques virulentes, comme le montrent Léon Gingembre et son mouvement, la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME). Cette figure de premier plan s'affirme comme porte-parole de cette catégorie entre 1944 et 1978. Il idéalise le « patronat réel », le seul à incarner les valeurs de travail, de proximité et d'audace face à la technocratie qui mêle hauts fonctionnaires et patrons de grandes entreprises⁵².

Le rapport à l'État de l'institution consulaire n'est pas le même que celui des organisations patronales comme la CGPME ou le CNPF où se retrouve en particulier le grand patronat. Si l'on considère les entreprises qu'elle représente, la Chambre lyonnaise est plus proche de la première que du second. En effet, la grande majorité des électeurs sont des PME : en 1976, sur 35 190 entreprises ressortissantes, 29 623 ont moins de dix salariés et 5 312 ont entre 10 et 199 salariés⁵³. Mais plus les entreprises sont de petite taille, moins elles sont représentées dans l'assemblée consulaire. Au sein de celle-ci, l'influence des industriels et des grandes entreprises est prépondérante. Ils sont pour beaucoup proches du Groupement interprofessionnel lyonnais (GIL), branche lyonnaise du CNPF. Compte tenu de cette composition, l'attitude de la Chambre vis-à-vis de l'État ne peut être confondue avec celle des mouvements frondeurs comme le gingembrisme ou le poujadisme. Les situations varient d'une chambre de commerce à l'autre. André-Pierre Nouvion, chercheur en droit et sciences politiques et ancien cadre de la chambre de commerce et d'industrie de Versailles, résume cette position complexe de la façon suivante :

l'essentiel de la philosophie à laquelle semble se référer l'institution consulaire n'est pas celle d'un minimum d'État mais plutôt d'un optimum d'État: une chambre de commerce est par sa nature d'établissement public un exemple d'institution représentative d'une certaine mixité "public-privé" de l'économie dans laquelle le corporatisme perce parfois sous le libéralisme⁵⁴.

L'attitude de la Chambre face à l'État est non seulement ambivalente, mais aussi changeante. À Lyon, l'unification du marché européen, à partir du traité de Rome, et l'affaiblissement de

⁵¹ KUISEL Richard F., *Le capitalisme et l'État en France. Modernisation et dirigisme au XX^e siècle*, Paris, Gallimard, 1984, p. 414-416.

⁵² GUILLAUME Sylvie, *Le petit et le moyen patronat dans la nation française de Pinay à Raffarin (1944-2004)*, Bordeaux, Presses universitaires de Bordeaux, 2004, p. 35.

⁵³ ADR, IETP2825, « Marché de la Chambre », Note de la CCI de Lyon, 5 février 1976.

⁵⁴ NOUVION André-Pierre, *L'institution des chambres de commerce : pouvoirs et contrepoids*, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 1992, p. 301.

certains secteurs industriels ébranlent le libéralisme des élus consulaires et modifient leur rapport à l'État. Peu confiants dans leur capacité à affronter la concurrence étrangère, ils réclament des aides financières publiques et des mesures pour freiner l'instauration du libre-échange. Cela montre que la doctrine libérale de la Chambre s'est émoussée depuis le siècle précédent. Plusieurs facteurs contribuent à modifier le rapport à l'État. À partir des années 1970, comme le souligne l'historien Philippe Lefebvre dans un numéro d'*Entreprises et histoire* consacrée à « l'entreprise comme acteur politique », l'entreprise devient « bénéficiaire final légitime des politiques publiques [...] à côté des citoyens » :

de simple levier d'action des politiques publiques en vue d'autres fins (l'emploi notamment), l'entreprise est peu à peu devenue au fil des années une question d'intérêt général [...]. La compétitivité ou l'innovation des entreprises ont acquis, de plus en plus en tant que telles (et non plus comme le vecteur intermédiaire clair et mesurable d'autres fins), de l'importance⁵⁵.

Cette action de l'État à destination des entreprises implique une attention accrue à leurs besoins. Les chambres de commerce font partie des instances qui relaient leurs revendications. Le second facteur qui bouleverse les relations entre État et Chambres est la décentralisation qui accélère à partir de 1982. Le transfert de compétences aux collectivités oblige la Chambre à se repositionner.

En travaillant sur la chambre de commerce lyonnaise, on veut montrer les liens entre l'entreprise et l'État, un sujet déjà abondamment traité en histoire, en science politique et en économie, mais qui s'est souvent concentré sur les grandes entreprises. Les chercheurs ont montré, pour la France de l'après-1945, les liens entre les hauts fonctionnaires et les grandes entreprises publiques ou privées, se fondant sur les pantouflages, les grands corps de l'État, les connexions personnelles et les parcours professionnels menant du privé au public ; Jean Garrigues parle ainsi des « concubinages de la V^e⁵⁶ ». Mais les élus consulaires lyonnais sont loin de la « noblesse d'État⁵⁷ ». Les anciens polytechniciens comme Léon Peillon – président de la Chambre de 1968 à 1971 – qui constituent « l'élite industrielle française⁵⁸ » ne sont pas représentatifs de la composition de la Chambre, dont les membres ont des origines plus variées. Un esprit de défiance persiste vis-à-vis de l'État parisien et dirigiste. Les élus se

⁵⁵ LEFEBVRE Philippe, « La construction de l'entreprise comme acteur politique de 1945 à nos jours », *Entreprises et histoire*, 2021, vol. 3, n° 104, p. 69.

⁵⁶ GARRIGUES Jean, *Les Patrons et la Politique : 150 ans de liaisons dangereuses*, Paris, Perrin, 2011.

⁵⁷ BOURDIEU Pierre, *La Noblesse d'État. Grandes Écoles et esprit de corps*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1989.

⁵⁸ JOLY Hervé, *Diriger une grande entreprise au XX^e siècle. L'élite industrielle française*, Tours, Presses universitaires François Rabelais, 2013.

rangent dans le camp de la « libre entreprise » face à l'État incarné en séance par le préfet ou son représentant.

Protectionnisme et libre-échange : la doctrine économique de la Chambre

Pour le XIX^e siècle, la question de savoir quelle doctrine économique suit la Chambre est tranchée depuis longtemps. Bastion du libre-échange, soucieuse d'assurer la circulation des marchandises dans le monde, elle est capable de faire porter sa voix jusque dans les milieux parlementaires et gouvernementaux parisiens avant 1914. Dans la thèse qu'Audrey Soria⁵⁹ lui a consacrée en 1997 comme dans celle de Jean-François Klein sur les réseaux lyonnais en Asie, les convictions libérales des Lyonnais sont clairement établies⁶⁰. Au XIX^e siècle, les chambres de commerce sont un haut lieu du débat douanier, ce que plusieurs historiens ont mis en évidence⁶¹. Il faut citer en particulier David Todd qui propose une histoire intellectuelle de la diffusion des théories économiques libre-échangistes et protectionnistes dans les chambres de commerce⁶². Des recherches ont aussi été menées sur des organisations telles le Comité national des conseillers du commerce extérieur de la France, sujet de la thèse de Daniel Lefeuvre⁶³.

Après 1945, on connaît moins bien l'évolution de cette doctrine. Si l'on s'en tient aux discours des élus consulaires dans les années 1950, il semble que rien n'a changé : en toute occasion, ils appellent de leurs vœux la libéralisation des échanges mondiaux. Cette fidélité à leurs prédécesseurs doit cependant être nuancée. D'une part, la doctrine libérale est mise à rude épreuve par l'affaiblissement du secteur textile qui est antérieur au premier choc pétrolier. Le libéralisme étant réclamé habituellement par les acteurs économiques en position de domination sur le marché, il n'est pas surprenant que, fragilisés, les industriels lyonnais émettent des craintes lorsque les barrières douanières cèdent en Europe et dans le monde dans

⁵⁹ SORIA Audrey, *La Chambre de commerce de Lyon au XIX^e siècle : 1832-1908*, op. cit.

⁶⁰ KLEIN Jean-François, *Soyeux en Mer de Chine : stratégies des réseaux lyonnais en Extrême-Orient (1843-1906)*, Thèse de doctorat sous la direction de Claude Prudhomme, Université Lumière Lyon 2, 2002.

⁶¹ LACOMBRADÉ Philippe, « Entre libéralisme et protectionnisme : la chambre de commerce de Nîmes et la politique douanière de la France de la monarchie constitutionnelle à la Grande Guerre », *Revue d'histoire consulaire*, juin 2006, n° 29, p. 3-9. CADIER-REY Gabrielle, « Les chambres de commerce dans le débat douanier à la fin du XIX^e siècle », *Histoire, économie & société*, 1997, vol. 16, n° 2, p. 279-298.

⁶² TODD David, *L'identité économique de la France. Libre échangisme et protectionnisme (1814-1851)*, Paris, Grasset, 2008. Voir aussi DÉMIER Francis, *La Nation, frontière du libéralisme. Libre-échangistes et protectionnistes, 1786-1914*, Paris, CNRS Éditions, 2022.

⁶³ LEFEUVRE Daniel, *Histoire d'un groupe de pression libéral : le Comité National des Conseillers du Commerce Extérieur de la France 1898-1998*, Thèse de doctorat sous la direction de Jacques Marseille, Université Paris-1, 2001. Sur cet organisme, voir aussi BARBIER-DECROZES Madeleine, *Du protectionnisme à la mondialisation : 1898-1998. Histoire des Conseillers du Commerce extérieur de la France*, Paris, CCE Communication, 1999.

la seconde moitié du XX^e siècle. D'autre part, les notions de protectionnisme et de libre-échange utilisées pour le XIX^e siècle ne suffisent pas à analyser les positions des élus consulaires lyonnais à partir des années 1950.

Durant les Trente Glorieuses et même après, plus personne n'estime que l'économie française peut vivre en vase clos, protégée par des tarifs douaniers élevés et approvisionnée en matières premières par l'empire colonial. Cette révolution des mentalités a eu lieu dans l'après-guerre. La libéralisation des échanges commerciaux est désormais vue comme la condition du progrès économique et social. En mars 1948, avec la charte de La Havane en mars 1948, les Nations unies prévoient la création d'une Organisation internationale du commerce qui ne voit pas le jour. En revanche, les cycles de négociation du GATT allègent par étapes les droits de douane au cours des décennies suivantes. Ainsi recule l'idée de protéger les frontières douanières. Pour l'économiste Jacques Sapir, « le basculement dans le paradigme du libre-échange » s'effectue lors du Tokyo Round, entre septembre 1973 et octobre 1979, malgré l'entrée des pays industrialisés dans une phase de ralentissement économique⁶⁴.

Certes, les entreprises qui exportent continuent à former une petite minorité, mais aucun représentant de l'économie ne réclame un retour au tarif Méline de 1892 ; ceux qui défendent une fermeture des frontières se font traiter de « malthusiens », un terme qui devient presque une insulte. Cela ne signifie pas que le libre-échange intégral ait triomphé, car les entrepreneurs – qu'ils appartiennent au grand patronat ou aux PME – jugent majoritairement que l'économie française, fragile, a besoin d'être préservée de la concurrence. Il faut distinguer le libéralisme, qui défend une intervention minimale de l'État dans l'économie, du libre-échange qui porte sur les échanges commerciaux entre les pays. François Denord le souligne : le libéralisme suscite une *quasi*-unanimité dans le patronat après la Libération⁶⁵. En revanche, le libre-échange fait moins consensus. L'attitude de la chambre de commerce lyonnaise est révélatrice de ce décalage.

⁶⁴ SAPIR Jacques, *Le protectionnisme*, Paris, Presses Universitaires de France, 2022, p. 78.

⁶⁵ DENORD François, « Les idéologies économiques du patronat français au 20^e siècle », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, avril 2012, vol. 114, n° 2, p. 171-182.

Une approche par les relations internationales

L'étude d'une chambre de commerce s'inscrit dans l'histoire des relations internationales et offre une illustration de la *business diplomacy*, c'est-à-dire les stratégies menées par une communauté d'affaires pour défendre leurs intérêts à l'étranger⁶⁶. Dans cette optique, il faut d'abord mentionner l'approche neuve de Martial Libera qui, prenant pour objet les chambres de commerce françaises et allemandes proches de la frontière, montre la diversité des actions qu'elles mènent pour construire un espace transfrontalier dynamique, doté d'infrastructures performantes, traversé d'échanges commerciaux et central en Europe. Les institutions consulaires des deux pays mettent en place une coopération qui aboutit à des résultats concrets, favorisés par la construction européenne⁶⁷. En se penchant sur le cas lyonnais, on aperçoit des similitudes, les élus du Palais du commerce instituant aussi des partenariats avec des Chambres étrangères dans l'espoir d'accroître les échanges commerciaux. Mais, n'étant pas en situation frontalière, la ville n'a pas de raison majeure de privilégier l'un ou l'autre pays pour ses relations internationales. Elle peut se tourner vers les chambres de commerce dans plusieurs directions : Allemagne, Angleterre et Italie, ainsi que des pays d'Europe centrale et orientale et Japon. Ces liens interconsulaires reposent fréquemment sur des jumelages entre villes, autre objet négligé par l'historiographie en dehors de quelques articles⁶⁸. À la suite de Martial Libera qui montre que ces partenariats municipaux franco-allemands prennent une dimension de plus en plus économique, on montrera que la chambre de commerce lyonnaise utilise le jumelage comme un instrument de pénétration des marchés.

La place de l'institution consulaire dans les relations internationales renvoie aussi aux travaux sur les réseaux patronaux transnationaux. Ils s'organisent en Europe et dans le monde pour faire peser l'avis des entrepreneurs. Susanne-Sophia Spiliotis, dans une monographie sur la chambre de commerce internationale – qui n'est pas une chambre de commerce au sens de la loi française –, montre que l'élite des milieux économiques parvient, à travers cette institution fondée au lendemain de la Première Guerre mondiale, à promouvoir le

⁶⁶ BADEL Laurence, « Milieux économiques et relations internationales : bilan et perspectives de la recherche au début du XXI^e siècle », *Relations internationales*, 2014/1, n° 157, p. 19.

⁶⁷ LIBERA Martial, *Diplomatie patronale aux frontières. Les relations des chambres de commerce frontalières françaises avec leurs homologues allemandes (1945-milieu des années 1980)*, Genève, Droz, 2019.

⁶⁸ VION Antoine, « L'invention de la tradition des jumelages (1951-1956) : mobilisations pour un droit », *Revue française de science politique*, 2003, vol. 53, n° 4, p. 559-582 ; LIBERA Martial, « Les jumelages économiques franco-allemands. Le cas des chambres de commerce et d'industrie de Colmar et Fribourg-en-Brisgau », *Revue d'Allemagne et des pays de langue allemande*, juin 2017, vol. 49, n° 1, p. 209-222 ; DEFANCE Corine, « Les jumelages franco-allemands », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 19 août 2008, vol. 99, n° 3, p. 189-201.

multilatéralisme et le libre-échange⁶⁹. L'institution consulaire lyonnaise s'inscrit dans divers réseaux qui la mettent en lien avec des Chambres, des organisations patronales et d'autres types d'acteurs étrangers.

La Chambre entretient des rapports fréquents avec l'acteur privilégié des relations internationales : le réseau diplomatique et consulaire. Comme la plupart des villes marchandes, la capitale de la région Rhône-Alpes accueille plusieurs dizaines de représentations étrangères. Cependant, les consulats passent après les ambassades dans la hiérarchie des postes. Cela peut s'expliquer par le mépris ancien des diplomates pour le *negotium* ; si à partir des années 1880, le ministère des Affaires étrangères français accorde plus de place aux questions commerciales⁷⁰, un préjugé défavorable subsiste à leur encontre. À cela s'ajoutent d'autres facteurs : les consulats, par mesure d'économie, sont en majorité confiés non pas à des diplomates expatriés, mais à des ressortissants de l'État où ils se trouvent ; leur rôle est administratif et non politique ; au XX^e siècle, les communications devenant plus faciles, ce rôle se rétrécit encore et plusieurs consulats ferment même leurs portes. Pour ces raisons, le réseau des consulats a été peu étudié. Il mérite pourtant de l'attention : si dans une approche des relations internationales centrée sur l'État, ils paraissent marginaux, en revanche, à l'échelle locale, la présence de consulats est essentielle. Elle reflète l'existence de communautés étrangères à Lyon et d'échanges commerciaux significatifs. Pour les entrepreneurs, c'est un canal de communication utile avec des marchés extérieurs. Les liens avec la chambre de commerce sont riches. D'une part, bon nombre d'élus de la Chambre sont en même temps consuls honoraires d'États étrangers. D'autre part, le terme « consul » s'emploie tant pour les représentants d'États étrangers que pour les membres de la chambre de commerce. Dans l'un et l'autre cas, le consul est une personne choisie dans la communauté des marchands pour servir l'intérêt général. Enfin, « les consuls ont été [...] les premiers acteurs historiques d'une diplomatie commerciale qui ne se présentait pas encore comme telle⁷¹ ». On cherchera à voir comment cette mission perdure à partir des années 1950.

⁶⁹ SPILLOTIS Susanne-Sophia, *Die Zeit der Wirtschaft. Business Statesmanship und die Geschichte der Internationalen Handelskammer*, Göttingen, Wallstein, 2019.

⁷⁰ BADEL Laurence, *Diplomaties européennes. XIX^e-XXI^e siècles*, Paris, Presses de Sciences Po, 2021, p. 236-238.

⁷¹ BADEL Laurence, « Milieux économiques et relations internationales : bilan et perspectives de la recherche au début du XXI^e siècle », *Relations internationales*, 2014/1, n° 157, p. 18.

Un nouvel éclairage sur la construction européenne

Cette recherche rejoint le thème de la construction européenne et le rôle qu'y a joué le patronat. L'historiographie est riche dans ce domaine, avec en particulier les travaux d'Éric Bussière⁷² et, pour la question particulière de la concurrence, Laurent Warlouzet⁷³. Les historiens ont fait ressortir les ambivalences des patrons face à l'unification du marché européen. L'ouvrage de Laurence Badel consacré au grand commerce français présente l'activisme précoce des patrons de ce secteur en faveur d'une unification européenne, dès l'entre-deux-guerres. Grâce à leurs organisations et à leurs réseaux, ils sont capables de mener un *lobbying* auprès de l'État⁷⁴. Cependant, des divisions persistent encore dans les années 1950, montre Yohann Morival : l'harmonisation des législations fiscales et sociales entre les pays semble être, pour une partie importante du patronat, un préalable indispensable. Les secteurs industriels sont divisés et le CNPF est conduit à se rallier au projet européen grâce à l'action de quelques hommes, en particulier Georges Villiers⁷⁵. Ces difficultés ont déjà été mises en lumière en 1999 par la thèse de Marine Moguen⁷⁶.

En matière de construction européenne, le rôle des chambres de commerce a été faiblement traité. Pourtant, elles sont actives à plusieurs niveaux : elles informent leurs ressortissants des changements juridiques qui en résultent, elles accompagnent leur adaptation à l'accroissement de la concurrence étrangère et elles portent leurs revendications devant le pouvoir politique. L'ouvrage de Martial Libera comble en partie ce manque⁷⁷. À l'échelle européenne, une coopération consulaire internationale se met aussi en place à travers la Conférence permanente des chambres de commerce et d'industrie de la communauté européenne, institution méconnue à laquelle Marine Moguen a consacré un court article⁷⁸. La chambre de commerce de Lyon participe aux séances qui réunit des représentants consulaires

⁷² BUSSIÈRE Éric, *La France, la Belgique et l'organisation économique de l'Europe, 1918-1935*, Vincennes, Institut de la gestion publique et du développement économique, 2011 ; BUSSIÈRE Éric, DUMOULIN Michel, SCHIRMANN Sylvain (dir.), *Milieux économiques et intégration européenne au XXe siècle : la relance des années quatre-vingt, 1979-1992*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2007 ; BUSSIÈRE Éric, DUMOULIN Michel et SCHIRMANN Sylvain, *Europe organisée, Europe du libre-échange ? : fin XIXe siècle-années 1960*, Bruxelles, Peter Lang, 2006.

⁷³ WARLOUZET Laurent, *Europe contre Europe. Entre liberté, solidarité et puissance*, Paris, CNRS, Éditions, 2022.

⁷⁴ BADEL Laurence, *Un milieu libéral et européen : Le grand commerce français 1925-1948*, Vincennes, Institut de la gestion publique et du développement économique, 2013.

⁷⁵ MORIVAL Yohann, *Les Europes du patronat français depuis 1948*, Bruxelles, Peter Lang, 2019.

⁷⁶ MOGUEN Marine, *Les organisations patronales françaises et allemandes face à l'intégration européenne (1949-1961). L'ouverture des frontières et ses implications pour les industriels*, Thèse de doctorat sous la direction d'Alain Plessis, Université Paris X Nanterre, 1999.

⁷⁷ LIBERA Martial, *Diplomatie patronale aux frontières...*, *op. cit.*

⁷⁸ MOGUEN Marine, « La création de la Conférence permanente des CCI de la CEE », *Revue d'histoire consulaire*, novembre 1992, n° 3, p. 21-23.

des pays européens. Cela lui permet de faire valoir ses vues et de recueillir des informations de première main.

Les travaux portant sur l'adaptation des entreprises à la concurrence européenne sont encore peu nombreux, en dehors de ceux de Jean-François Eck⁷⁹ et de Neil Rollings⁸⁰. Dans un article de la revue *Business History*, ce dernier observait avec Laurent Warlouzet que « l'historiographie reste de façon prédominante institutionnelle et politique », et qu'il est nécessaire « [d'aborder les aspects de la relation entre le *business* et la politique de la concurrence de la CEE, en particulier comme le *business* a répondu à la politique de concurrence de la CEE⁸¹ ». En Allemagne, l'histoire des entreprises s'est enrichie de nombreux ouvrages sur la réaction des acteurs économiques privés, parmi lesquels Thomas Rhenisch⁸². Pour l'Italie, un article montre comment les organisations patronales appuient les entreprises, avec l'exemple de l'Assolombarda, qui représente le patronat de Lombardie à partir de 1945 ; elle travaille à plusieurs niveaux pour assurer une insertion réussie des entreprises dans le Marché commun⁸³.

Étudier l'adaptation des entreprises demande de voir dans quelle mesure leurs dirigeants ont su anticiper les effets du désarmement douanier et s'adapter à la demande dans les autres pays du Marché commun. En dehors des grandes entreprises, les archives sont rares à ce sujet. Celles de la chambre de commerce de Lyon comblent cette lacune, car en offrant le point de vue d'entrepreneurs attentifs aux mutations économiques et prêts à prendre des mesures pour s'y adapter. La construction européenne passe plutôt pour un carcan aux yeux d'acteurs qui ont, depuis plus d'un siècle, l'attention fixée sur l'Afrique du Nord ou l'Asie. Les présidents de la Chambre ne cessent de présenter leur région comme un espace de passage du Nord au Sud, ouvert sur tous les continents, et non comme insérée dans un espace continental.

⁷⁹ ECK Jean-François, *Les entreprises françaises face à l'Allemagne de 1945 à la fin des années 1960*, Vincennes, Institut de la gestion publique et du développement économique, 2013.

⁸⁰ ROLLINGS Neil, *British business in the formative years of European integration: 1945-1973*, New York, Cambridge University Press, 2007.

⁸¹ ROLLINGS Neil et WARLOUZET Laurent, « *Business history and European integration: How EEC competition policy affected companies' strategies* », *Business History*, juillet 2020, vol. 62, n° 5, p. 718.

⁸² RHENISCH Thomas, *Europäische Integration und industrielles Interesse. Die deutsche Wirtschaft und die Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft*, Stuttgart, Franz Steiner Verlag, 2003.

⁸³ TEDESCHI Paolo, « Au service du développement des entreprises : les organisations patronales milanaises des origines aux premières phases de l'intégration économique européenne », *Histoire, économie & société*, mai 2014, 33e année, n° 1, p. 87-103.

La Chambre, les entreprises et les organisations patronales : une relation complexe

La chambre de commerce et d'industrie ne se réduit pas aux entreprises qui la composent. Tous les auteurs ont souligné la complexité de la relation triangulaire entre l'institution consulaire, l'État et les organisations professionnelles. André-Pierre Nouvion la décrit comme le lieu d'un rapport de force entre celui-ci et celles-là, ce qui fait surgir deux écueils. D'abord, que la Chambre se limite à être la « courroie de transmission d'un État dirigiste ». Le second est celui d'une dérive corporatiste lorsque les organisations professionnelles oublient la mission de service public⁸⁴.

La Chambre n'est pas une lunette transparente permettant d'observer le tissu économique d'un territoire donné, mais une « représentation déformée de la société commerçante », une enceinte réservée à « une étroite fraction du monde patronale »⁸⁵. À l'intérieur s'exercent des rapports de force qui profitent à certains secteurs d'activités. Parfois désignée comme un « parlement économique », elle n'échappe pas au travers de toutes les assemblées représentatives : sa représentativité est discutable. Si une impression de consensus permanent se dégage des séances de l'assemblée générale, c'est que l'institution est dominée par un certain groupe social et professionnel. Cela n'empêche pas les élus consulaires de se sentir investis d'une mission au service de leurs électeurs.

Les rapports de force évoluent. À Lyon, les soyeux, puis les industriels, perdent au cours de la période étudiée leur prépondérance au profit des nouvelles activités tertiaires supérieures qui se développent. La Chambre mène des actions qu'elle définit de façon autonome par rapport à son autorité de tutelle, le ministère du Commerce puis de l'Économie, et par rapport aux entreprises. Son indépendance est consolidée par le statut d'élite de ses membres : ils forment un groupe oligarchique auquel tous n'ont pas accès malgré l'extension du corps électoral en 1908. Ce statut d'élite trouve une traduction architecturale dans le Palais du commerce, monument au centre de la Presqu'île, inauguré en 1862, qui exprime la *dignitas* consulaire. À partir du Second Empire, « le "discret pouvoir" veut [...] se montrer⁸⁶ ».

Malgré cela, l'institution consulaire n'est pas déconnectée de ses ressortissants. Elle entretient des rapports quotidiens avec les entreprises de la circonscription. Tout imposant

⁸⁴ NOUVION André-Pierre, *L'institution des chambres de commerce : pouvoirs et contre-poids*, op. cit.

⁸⁵ LACOMBRADÉ Philippe, « Des corps intermédiaires face à la tradition jacobine : les chambres de commerce sous la III^e République (1871-1939) », in ROWELL Jay et SAINT-GILLE Anne-Marie (dir.), *La société civile organisée aux XIX^e et XX^e siècles : perspectives allemandes et françaises*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2010, p. 123.

⁸⁶ LEMERCIER Claire, « Les Bourses en France au XIX^e siècle, symboles d'un pouvoir commerçant ? », *Histoire, économie & société*, 2006, vol. 25, n^o 1, p. 58.

qu'il soit, le Palais du commerce dispose de guichets auxquels les chefs d'entreprise de la circonscription se présentent pour obtenir des informations et les services permanents entretiennent une correspondance abondante. Ceux-ci croissent dans la seconde moitié du XX^e siècle. La multiplication des organismes publics et privés susceptibles de fournir leurs services aux entreprises l'oblige à redéfinir son rôle. Ne pouvant plus se contenter d'être le « parlement » des entreprises, elle devient le « réseau de proximité ». Cela signifie d'abord qu'elle cherche à être présente sur l'ensemble du territoire et à être le premier interlocuteur des entreprises, en mesure de diriger le demandeur vers d'autres services publics ou sociétés privées spécialisés. « Proximité » devient l'élément de langage pour justifier l'existence de la Chambre. Par ailleurs, elle continue à se présenter comme le porte-parole des entreprises qui ne s'adresse pas seulement à l'État, mais aussi à l'opinion publique. Les élus consulaires se sentent investis d'une mission, défendre les intérêts de leurs semblables entrepreneurs. Pour jouer ce rôle, elle conserve deux avantages sur les organisations patronales : d'abord, elle n'est pas réservée à des entreprises d'un certain secteur ou d'une certaine taille ; ensuite, son statut d'établissement public chargé de l'intérêt général lui assure une visibilité supérieure à celle de la multitude des organisations patronales.

La relation entre la Chambre et les entreprises est médiatisée par les organisations patronales et syndicats professionnels, nombreux et puissants à Lyon, comme l'Unitex et le Groupement interprofessionnel lyonnais (GIL) qui constitue la section locale du Centre national du patronat français (CNPf), devenu par la suite MEDEF-Rhône. Cette relation « [ambiguë] » est faite « de concurrence et de complémentarité »⁸⁷. L'institution consulaire ne se confond pas avec les associations privées ; son caractère public et le fait qu'elle rassemble les entreprises de toute taille et de tout secteur les en distinguent. Pourtant, les liens sont étroits entre la chambre de commerce et ces autres acteurs collectifs. Rares sont les travaux à explorer en détail la collusion entre eux, les auteurs se contentant de signaler, en général, que des responsabilités syndicales vont souvent de pair avec des un mandat consulaire. Ce thème rejoint celui, mieux connu, de la mobilisation collective du patronat : comme l'affirme Michel Offerlé en 2012, synthétisant l'historiographie abondante sur le sujet, loin de se comporter de façon individualiste, les patrons savent s'organiser pour faire valoir leurs intérêts, même si

⁸⁷ MÉRIAUX Olivier, « Le patronat rhônalpin face à la régionalisation de l'action publique », in JOUVE Bernard, SPENLEHAUER Vincent et WARIN Philippe (dir.), *La région, laboratoire politique*, Paris, La Découverte, 2001, p. 280.

cela se fait selon des modalités propres⁸⁸. À l'échelle nationale, l'Union des industries métallurgiques et minières et le CNPF sont les patronales les plus influentes⁸⁹. Les chambres de commerce rassemblent en majorité des chefs d'entreprises de taille petite ou moyenne, qui sont donc plus susceptibles d'adhérer au mouvement de Léon Gingembre, la Confédération générale des petites et moyennes entreprises⁹⁰. À la fin de la période, les rapports entre la Chambre, les organisations patronales et les entreprises se distendent, comme le montre Bernard Jouve : « les années 1990, du fait de la globalisation, de l'émergence de nouveaux secteurs et de nouveaux entrepreneurs économiques culturellement éloignés d'un mode de représentation notabiliaire, de la concurrence d'organisations patronales concurrentes (la CGPME), ont marqué une césure assez nette⁹¹ ». On montrera néanmoins que la coopération entre Chambre et organisations patronales bat encore son plein, ce qui leur permet de lancer des initiatives conjointes au service du dynamisme économique local.

Sources

Les archives de la chambre de commerce et d'industrie de Lyon sont la principale source de ce travail. Il s'agit d'un fonds déjà utilisé par de nombreux historiens pour le XIX^e siècle et pour la Condition des soies, mais presque ignoré pour le second XX^e siècle⁹².

Les dossiers de la Chambre ont été versés aux Archives départementales du Rhône et forment un fonds imposant – 180 mètres linéaires –, s'étendant de 1702 à 2015. Ce fonds permet de connaître en détail l'économie de la circonscription et la vie des entreprises, en particulier des PME qui laissent généralement peu d'archives. On a d'abord utilisé des procès-verbaux des séances de l'assemblée consulaire qui donnent un aperçu des actions et des prises de position de celle-ci. Chaque séance commence avec une rubrique « vie de la Chambre » où sont recensés les événements auxquels un élu consulaire a pris part depuis la dernière séance. Cette information donnée de façon systématique est utile pour mesurer l'ouverture

⁸⁸ OFFERLÉ Michel, « L'action collective patronale en France, 19^e-21^e siècles. Organisation, répertoires et engagements », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 2012, vol. 114, n° 2, p. 82-97.

⁸⁹ FRABOULET Danièle, *Quand les patrons s'organisent : stratégies et pratiques de l'Union des industries métallurgiques et minières, 1901-1950*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2007. WEBER Henri, *Le parti des patrons: le CNPF (1946-1986)*, Paris, Le Seuil, 1991.

⁹⁰ GUILLAUME Sylvie, *Le petit et le moyen patronat dans la nation française de Pinay à Raffarin (1944-2004)*, Bordeaux, Presses universitaires de Bordeaux, 2004.

⁹¹ JOUVE Bernard, « Chambre de commerce et d'industrie et développement local : le cas de Lyon », *Sociologie du travail*, 44, n° 4, octobre 2002, p. 521-540.

⁹² En France, seules les chambres de commerce de Paris, Marseille, Lyon et Toulouse ont conservé des archives presque intactes et les ont rendues accessibles. REYNAUD Félix et VINAY G., « Les archives des Chambres de Commerce de France », *Gazette des archives*, 1967, vol. 56, n° 1, p. 28

internationale de la Chambre, car ces événements sont fréquemment l'occasion de rencontrer des acteurs étrangers. Puis l'ordre du jour se déroule ; on a été attentif à recenser tous les passages approchant le commerce extérieur, les relations internationales et les sujets connexes. Dans le fonds de la Chambre se trouvent aussi les comptes rendus de séances des commissions, malheureusement lacunaires. On n'a accès aux travaux de la commission du commerce extérieur que pour neuf années (1974-1985). De même, les services de la Chambre chargés du commerce extérieur ont laissé peu d'archives : seulement l'année 1983 pour la direction du commerce international. En revanche, une documentation abondante existe sur les déplacements des élus consulaires, classée par pays, et sur l'accueil de délégations étrangères.

On a exploré ce fonds en se posant plusieurs questions. La première consistait à chercher quelle place les questions internationales occupent dans le travail quotidien de l'institution. Il est apparu que cette place, importante dès le début, va croissant et qu'elles sont abordées d'une façon de plus en plus complexe. La deuxième question portait sur les membres de l'assemblée consulaire ; on a cherché à voir si l'ouverture internationale était un domaine réservé à certains élus ou si elle suscitait un intérêt général. Les archives montrent que tout au long de la période, elle reste entre les mains d'un cercle restreint. Celui-ci évolue cependant, car les soyeux perdent le poids qu'ils avaient jusqu'aux années 1950. La troisième question concernait la transformation de la Chambre elle-même : les mutations politiques et économiques conduisent à modifier son fonctionnement, et cela change aussi la façon dont elle traite les questions internationales. Les acteurs consulaires cherchent à accroître la capacité d'intervention de la Chambre. Le soutien aux exportateurs, dans une période où le déficit commercial français est un sujet d'inquiétude majeur, est un moyen de justifier l'extension des missions consulaires. Une quatrième question portait sur la représentativité de la Chambre, en suivant la mise en garde de Claire Lemerrier : « considérer la chambre de commerce de Paris comme une tribune de l'économie parisienne, au sens d'un groupe de pression aux buts bien définis, ne relève pas de l'évidence mais du problème⁹³ ». De même à Lyon, les membres de la Chambre ne partagent pas nécessairement les préoccupations de leurs ressortissants et l'assemblée consulaire elle-même peut se diviser. Enfin, une cinquième question portait de la constatation que, aujourd'hui, Lyon est à la tête d'une région à l'économie dynamique, à l'industrie diversifiée et compétitive⁹⁴. Les archives de la chambre

⁹³ LEMERCIER Claire, *Un si discret pouvoir*, op. cit., p. 11.

⁹⁴ DUBOIS Stéphane, « Auvergne-Rhône-Alpes », in CARROUÉ Laurent (dir.), *La France des 13 régions*, Paris, Armand Colin, 2017, p. 192.

de commerce permettent de répondre à la question que pose le géographe Olivier Dollfus : « pourquoi est-ce là, dans tel ou tel lieu, que des performances s'élaborent tandis qu'ailleurs elles se détériorent ou sont dépassées ? ». Dans la mondialisation, la région lyonnaise semble compter parmi les « "lieux qui gagnent" »⁹⁵. La performance des entreprises résulte d'un environnement favorable que la chambre de commerce a contribué à créer.

Le fonds des Archives départementales du Rhône est cependant insuffisant. Il faut le croiser avec d'autres sources permettant de comparer les pratiques lyonnaises avec celles dans d'autres espaces.

La chambre de commerce de Marseille met à disposition un fonds plus abondant que celle de Lyon. On l'a utilisé de différentes manières. La cité phocéenne permet la comparaison à plusieurs titres : c'est aussi une métropole tournée vers le monde grâce au port, la Chambre occupe dans sa circonscription la même place éminente que son homologue lyonnaise et elle dispose de moyens financiers et humains équivalents. Ses archives permettent de compléter certaines lacunes du fonds lyonnais, parfois même de connaître des faits concernant Lyon dont celui-ci n'a pas gardé trace. Elles permettent aussi une comparaison entre les politiques mises au point par les élus consulaires des deux villes. Face aux défis du second XX^e siècle, toutes les Chambres n'apportent pas les mêmes réponses.

La comparaison entre Chambres est permise *a fortiori* par les archives de l'Assemblée permanente des chambres de commerce et d'industrie (APCCI), conservées à Pierrefitte-sur-Seine. Les représentants des diverses Chambres s'y réunissent régulièrement, soit au niveau des présidents, soit, pour des matières spécialisées, dans des commissions d'études. À partir de 1966, nous avons les comptes rendus de toutes les séances tenues par la commission du commerce extérieur qui devient en 1990 commission du commerce international.

Enfin, une recherche aux Archives municipales de Lyon a livré de faibles résultats. Le seul domaine ayant donné lieu à une coopération entre la Mairie et la Chambre est celui des jumelages avec des villes étrangères.

Pour dépasser l'impression de consensus permanent qui se dégage des séances de la chambre de commerce de Lyon, il importe de mobiliser d'autres sources. À la Fondation de l'Automobile Marius-Berliet, les notes personnelles de l'industriel Paul Berliet⁹⁶ apportent un

⁹⁵ DOLLFUS Olivier, « Mondialisation, compétitivités, territoires et marché mondiaux », *L'Espace géographique*, 1995, vol. 24, n° 3, p. 270-271.

⁹⁶ Archives de la Fondation de l'Automobile Marius-Berliet, à Lyon.

regard critique sur l'action de la Chambre. À la fois impliqué dans celle-ci et plein de recul à son égard, il met en lumière les insuffisances des initiatives prises pour appuyer les exportateurs. Dans les années 1980, il préside l'association Expora qui naît de la chambre de commerce, du Groupement interprofessionnel lyonnais (GIL) et du comité régional des conseillers du commerce extérieur de la France. Cette nouvelle structure permet de surmonter les lourdeurs de l'institution consulaire pour encourager l'exportation. Ces archives, contenant une quantité abondante de notes manuscrites du constructeur automobile, complètent donc utilement le fonds de la Chambre.

Enfin, la presse régionale et nationale apporte un autre regard sur l'action de la Chambre. Les articles du *Progrès*, quotidien lyonnais, et du *Monde*, quotidien national, fournissent des détails sur les événements mentionnés par les autres sources. On a particulièrement eu recours aux archives du *Monde*. En effet, ce journal généraliste consacre un nombre important d'articles aux acteurs de l'économie lyonnaise. Leurs initiatives en matière d'ouverture internationale y sont souvent rapportées. Un dépouillement systématique de la presse locale – notamment *Le Progrès* et *Le Figaro de Lyon* – aurait pu servir à mieux connaître les rapports de force entre les individus et organisations patronales, mais est rendu difficile par la non-numérisation de ces journaux. Pour la presse spécialisée, l'utilisation du *Moniteur officiel du commerce international* aurait aussi pu enrichir le traitement du sujet. On s'est appuyé sur certains de ses articles conservés dans les archives de la Chambre ou de la Fondation Marius-Berliet.

En dehors de ces archives, on s'est appuyé sur des sources imprimées. Au cours de la période étudiée, nombre d'essais à destination du grand public sont publiés par des hauts fonctionnaires et économistes au sujet de l'ouverture internationale de la France et de la compétitivité des entreprises. Leur regard est le plus souvent pessimiste. La situation de l'économie lyonnaise peut être analysée à la lumière de cette littérature.

Bornes chronologiques et contexte

La période étudiée commence en 1957, année qui marque une rupture à plusieurs niveaux. En mars, la signature du traité de Rome instituant la Communauté économique européenne (CEE) est le facteur de changement le plus important. Il met fin à des années de politique commerciale protectionniste en France et instaure une concurrence entre six États européens. Le choc psychologique pour les entrepreneurs est rude. Au même moment, la

guerre d'Algérie prend de l'ampleur et l'empire colonial se réduit ; cela perturbe les circuits économiques et oblige les entreprises françaises à s'adapter. L'année 1958 est également cruciale. Charles de Gaulle revient au pouvoir comme président du Conseil puis, la V^e République instaurée, comme président de la République. Il compte sur l'intensification de la concurrence internationale pour provoquer la modernisation de l'économie. Cette nouvelle politique économique rompt avec celle menée depuis 1945 qui privilégiait la reconstruction et le marché intérieur.

À l'échelle lyonnaise, la mort du « maire éternel » Édouard Herriot, en poste depuis 1905, marque aussi une rupture en 1957. La fin de son mandat est caractérisée par l'absence de projet pour développer la ville. Son ancien adjoint Louis Pradel le remplace en avril et, au bout de deux semaines, présente au conseil municipal un programme urbanistique ambitieux visant à moderniser Lyon.

Enfin, en 1957 retombe la vague poujadiste qui a agité le milieu des entrepreneurs et des chambres de commerce pendant plusieurs années. Ce mouvement a exprimé le désarroi d'une catégorie socio-professionnelle face aux mutations économiques, mais sans pouvoir les enrayer. Encouragée par le pouvoir politique, la modernisation de l'économie fait des victimes, en particulier chez les commerçants et artisans indépendants, bien que le taux de croissance, au cours des Trente Glorieuses, semble profiter à tous.

La fin de la période étudiée, 1992, est aussi une date-clef de la construction européenne. La mise en place du Marché unique est censée fluidifier les échanges dans la CEE, le Marché commun n'ayant pas atteint tous les objectifs d'unification des économies européennes. Au même moment, la fragilisation puis l'éclatement de l'Union soviétique ouvre un nouveau marché en Europe centrale et orientale, que les Européens de l'Ouest – parmi lesquels les Lyonnais – cherchent à capter. La fin du bloc de l'Est marque aussi un triomphe du libéralisme qui favorise l'accentuation de la concurrence au niveau mondial. Des tendances déjà observées depuis les années 1970 se renforcent : accélération des échanges commerciaux, concurrence exercée par les marchés émergents sur les pays industrialisés. Le déclin industriel de la France se confirmant, les pouvoirs publics et les chambres de commerce multiplient les plans pour restaurer la compétitivité française.

Problématisation

La plupart des travaux sur les Chambres ont insisté sur la tension qui résulte de « leur double dimension d'institutions publiques et de réceptacles des sociétés civiles locales⁹⁷ ». En étudiant l'ouverture internationale de l'institution, on voit qu'elle surmonte cette tension et cherche à devenir autonome dans ses moyens et dans ses objectifs. L'accent mis sur le soutien aux entreprises exportatrices permet à la Chambre lyonnaise de s'affirmer comme un acteur transnational, en liaison avec d'autres acteurs étrangers, et de ne plus être seulement l'interlocuteur de l'État français. Elle démontre ainsi son adaptabilité et son refus d'être marginalisée. On cherchera à montrer que l'action internationale permet à l'institution consulaire de s'émanciper d'un cadre juridique que les élus consulaires ont toujours jugé inconfortable ; elle leur permet de lancer des initiatives ambitieuses sous l'égide de la Chambre pour moderniser l'économie régionale. Il faut cependant garder à l'esprit que, dans cette assemblée d'entrepreneurs fragmentée, l'intérêt pour le commerce extérieur n'est pas partagé par tous. Nous chercherons ainsi à répondre à plusieurs questions : par quels moyens la Chambre cherche-t-elle à adapter l'économie lyonnaise à la concurrence étrangère qui s'accroît ? Comment la Chambre lyonnaise réinvente-t-elle les missions de l'institution consulaire ? Entre les entreprises, les organisations patronales et un État de plus en plus interventionniste, quelle place la Chambre parvient-elle à occuper ?

Une partie liminaire présentera l'institution consulaire lyonnaise de ses origines au XIX^e siècle aux années 1950. Cette longue période correspond à l'expansion de l'économie lyonnaise, à son apogée et à son déclin à partir de 1914. La Chambre s'y affirme comme une institution de notables, occupant à Lyon le premier rang dans le domaine de l'animation économique.

La partie I débutera 1957, année du traité de Rome instituant la Communauté économique européenne, et s'achèvera au premier choc pétrolier en 1973. Loin de l'image habituelle des Trente Glorieuses, cette période est marquée par l'inquiétude face au Marché commun. Après plusieurs décennies où le dynamisme exportateur des entreprises françaises s'est affaibli, la Chambre est peu optimiste sur leur capacité à affronter la concurrence étrangère.

⁹⁷ LACOMBRADÉ Philippe, « Des corps intermédiaires face à la tradition jacobine : les chambres de commerce sous la III^e République (1871-1939) », in ROWELL Jay et SAINT-GILLE Anne-Marie (dir.), *La société civile organisée aux XIX^e et XX^e siècles : perspectives allemandes et françaises*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2010, p. 120.

Dans la partie II, on traitera la période allant de 1973, début de la crise, à 1983, année du tournant de la rigueur. Pendant ces dix ans, la croissance française ralentit. L'industrie est le secteur le plus menacé. À la faveur de la crise qui affecte les entreprises lyonnaises, la Chambre innove en étendant les services qu'elle offre aux entreprises. Elle cherche ainsi à maintenir leur compétitivité pour remédier au problème croissant du déficit commercial.

Enfin, la partie III commencera en 1983 pour s'achever avec l'aboutissement du projet européen de « grand marché intérieur », en 1992. Malgré la poursuite du déclin industriel, les milieux d'affaires lyonnais se préparent à cette nouvelle échéance européenne. Au même moment, l'institution consulaire est fragilisée par les lois de décentralisation. La Chambre doit lutter contre la remise en cause de ses compétences. En partie grâce à son ouverture internationale, elle entend rester l'acteur local le plus important en matière d'animation économique.

PARTIE LIMINAIRE. L'HÉRITAGE : UNE ASSEMBLÉE DE NOTABLES À LA TÊTE D'UNE ÉCONOMIE OUVERTE SUR LE MONDE

Les chambres de commerce, dans les années 1950, peuvent être vues comme la survivance d'un passé révolu. Leur fonctionnement est inchangé depuis le siècle précédent, lorsque l'État les a rétablies pour pallier sa méconnaissance des affaires économiques. Après 1945, elles ont besoin de trouver une nouvelle place à la jonction entre, d'une part, un État qui intervient directement dans l'économie et, d'autre part, les entreprises qui développent d'autres moyens que les Chambres pour s'exprimer. À Lyon, la chambre de commerce connaît son âge d'or sous la Second Empire, manifesté par l'édification d'un siège achevé en 1861 au cœur de la Presqu'île. L'expansion économique qui marque cette période et la libéralisation des échanges commerciaux avec l'étranger profitent aux entrepreneurs lyonnais qui se retrouvent à la Chambre. Institution dynamique et prépondérante dans le tissu économique, elle est en même temps la face visible d'un patronat local fortement structuré par divers réseaux. Elle remplit de nombreuses missions avec la prétention de servir l'intérêt général. Sa représentativité est cependant limitée. En revanche, son ouverture internationale connaît un apogée qui se traduit par sa doctrine et par ses actes.

La Chambre est à la tête d'une économie extravertie. Marqués par cet héritage, ses membres professent une doctrine libérale et favorable au libre-échange. Dans la pratique aussi, une part importante des activités de l'institution a trait aux échanges internationaux. Les élus consulaires dirigent fréquemment des entreprises actives dans les importations et les exportations et utilisent l'institution consulaire pour faire entendre leur voix.

Malgré la Première Guerre mondiale et la crise des années 1930, la compagnie consulaire lyonnaise reste une institution de premier plan à l'échelle locale. Les chefs d'entreprise – souvent issus de dynasties entrepreneuriales – s'y réunissent chaque mois pour délibérer sur des affaires concernant la vie économique de la circonscription. Immuable dans son fonctionnement, la Chambre n'est cependant pas sclérosée : elle sait prendre des décisions ambitieuses pour moderniser la ville.

Chapitre 1. La chambre de commerce et d'industrie de Lyon : des entrepreneurs au service de l'État et des entreprises

Les chambres de commerce sont des institutions singulières dans le paysage administratif et économique français. Elles sont si uniques en leur genre que, à la façon de Claire Lemerrier, on est tenté de les « [définir] surtout par la négative : ni corporation, ni organisation patronale, ni organisme de service aux commerçants, ni partie de l'administration⁹⁸ ». Créées pour faire bénéficier le pouvoir royal de l'avis des commerçants, elles survivent au processus de croissance de l'État jusqu'au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, mis à part leur brève disparition à la Révolution.

La pérennité de l'institution depuis l'époque moderne montre que les élus consulaires ont su se présenter comme des partenaires indispensables de l'État tant que celui-ci disposait de moyens modestes en matière économique. Au niveau local, les Chambres parviennent aussi à devenir le premier acteur du développement de leur circonscription, d'autant plus que la loi leur reconnaît des compétences de gestion de certains équipements publics. À Lyon, les acteurs économiques privés ont su tirer de cette institution qui devient le centre de gravité d'une frange du patronat, la plus prospère et la plus tournée vers les marchés extérieurs : les soyeux, un milieu professionnel unifié par la Fabrique⁹⁹.

⁹⁸ LEMERCIER Claire, *Un si discret pouvoir*, op. cit., p. 12.

⁹⁹ L'Association de la Fabrique lyonnaise, née en 1868, rassemble les fabricants de soieries. Son influence s'étend jusqu'aux autres lieux de production de soieries en France et à Paris. Sa relation avec la chambre de commerce relève de la « symbiose », avec plus d'un tiers des présidents de celle-ci qui en sont membres. VERNUS Pierre, « Pour une histoire du syndicalisme patronal dans la soierie lyonnaise avant 1914 : l'Association de la Fabrique lyonnaise », in VERNUS Pierre (dir.), *Les organisations patronales, une approche locale*, Lyon, Cahiers du Centre Pierre Léon, 2002, p. 72-103

A. Les Chambres, des institutions hybrides : tutelle publique et composition privée

Rappeler l'histoire des chambres de commerce depuis le XVI^e siècle permet de comprendre comment des acteurs économiques privés sont devenus un rouage de l'État. Elles se situent à l'interface entre les entreprises et la puissance publique. Après la Seconde Guerre mondiale, la croissance de l'État bouleverse à nouveau leur place. Les élus consulaires s'activent cependant pour défendre le rôle de leur institution.

1. Entre tutelle et autonomie : une histoire marquée par l'évolution des relations avec l'État

a. Une création de l'État moderne qui disparaît avec l'Ancien Régime

Les élus consulaires des années 1950 héritent d'un dispositif pluriséculaire dont la mission et le fonctionnement ont en apparence peu changé. Nées au plus près du pouvoir monarchique, elles se composent depuis le règne d'Henri IV de personnes issues des milieux marchands qui se rassemblent pour discuter des questions d'intérêt commun et présenter leurs vues à l'État. Cette ancienneté et cette continuité font leur fierté.

L'histoire des Chambres rejoint celle de la formation de l'État à l'époque moderne, lorsque la monarchie tend vers l'absolutisme grâce au développement d'une administration et à la centralisation du pouvoir. À partir de la fin du XVI^e siècle, l'expansion du pouvoir royal permet un gouvernement plus efficace du royaume et conduit à la création de nouveaux organismes. En matière commerciale, l'État s'appuie non sur ses propres agents, mais sur les milieux professionnels, particulièrement dans les ports marchands. À Marseille naît en 1600 la première chambre de commerce, en 1700 une seconde est créée à Dunkerque. L'arrêt du Conseil du 30 août 1701 permet la constitution de nouvelles compagnies consulaires. Au même moment est fondé par le roi un conseil – renommé plus tard bureau – du commerce, commission compétente pour tout le royaume, où siègent douze députés du commerce élus

par les villes, dont « les chambres de commerce [sont] en quelque sorte les correspondants¹⁰⁰ ».

Sous Henri IV, Barthélémy de Laffemas institue les « chambres supérieures de commerce » pour « examiner les placets, mémoires et propositions relatifs aux manufactures du royaume et de l'étranger ». Leur naissance procède donc de la volonté royale ; elles ne sont aucunement des associations de marchands. Ces derniers sont à la fois autonomes dans leur activité d'entrepreneurs et dépendants de l'État dans leur activité consulaire. Cette double nature est source de conflits intérieurs pour les membres des Chambres qui, souvent, aimeraient critiquer les décisions prises par le pouvoir politique mais sont réduits au silence car ils en sont un rouage. « Pour les mercantilistes, et particulièrement pour Laffemas, Colbert ou Pontchartrain [...], [les Chambres] consacrent un pouvoir commerçant qui doit supplanter celui des vieilles corporations¹⁰¹. »

L'arrêt royal de 1701 conduit à la constitution, dans les principales villes, de chambres particulières de commerce rassemblant marchands et négociants. Lyon est la première ville à s'en doter, par un arrêt du 20 juillet 1702. Elle compte d'abord dix membres directeurs, avec à leur tête le prévôt des marchands. S'il s'agit d'un organisme local, il est toutefois subordonné à l'autorité royale : « le sieur intendant de la généralité de Lyon pourra se trouver aux assemblées de la Chambre particulière de commerce et y présider quand bon lui semblera ». Les membres sont élus pour deux années renouvelables et les réunions ont lieu à l'hôtel de ville chaque semaine.

La présence de l'intendant lors de l'assemblée montre que la compagnie consulaire demeure sous la tutelle du pouvoir central. À aucun moment elle ne s'en émancipe. Cela n'empêche pas certains révolutionnaires de traiter les Chambres de la même façon que les autres corporations représentant des intérêts privés. Elles sont supprimées par décret en septembre 1791, quelques mois après la loi d'Allarde de mars, frappant les « corporations de métiers » et la loi Le Chapelier de juin, qui interdit les réunions particulières, l'élection de syndics et le dépôt de pétitions en nom collectif. Pour Isaac Le Chapelier, « il n'y a plus de corporations dans l'État ; il n'y a plus que l'intérêt particulier de chaque individu et l'intérêt

¹⁰⁰ BARBICHE Bernard, *Les institutions de la monarchie française à l'époque moderne : XVI^e-XVIII^e siècle*, Paris, Presses universitaires de France, 2012.

¹⁰¹ ANDOLFATTO Dominique, « Comment représenter les intérêts économiques ? Les élections des chambres de commerce et d'industrie. Histoire politique », *Revue d'histoire consulaire*, mai 2011, n° 39, p. 8.

général¹⁰² ». Les révolutionnaires prétendent mettre en place un État tout puissant ; cela marque une inflexion par rapport aux règnes d'Henri IV et de ses successeurs où le renforcement de l'État passait par la création d'institutions dotées d'une certaine autonomie. En 1791, l'État répudie une instance qu'il avait lui-même fondée. La suppression des chambres de commerce n'a pas été facile cependant : l'Assemblée nationale vote le 27 septembre la suppression des chambres de commerce, contre l'avis de Le Chapelier qui les excluait de l'application de sa loi.

b. Après la renaissance, la lente affirmation du rôle des
Chambres (1802-1945)

L'éclipse dure dix ans : un arrêté de 1801 instaure dans les grandes villes commerçantes ou manufacturières un conseil de commerce dont les membres sont désignés par le préfet et jouent un rôle consultatif. Cette restauration était rendue indispensable par les « insuffisances des municipalités en matière d'information économique¹⁰³ ». Étudiant la chambre de commerce de la capitale dans la première moitié du XIX^e siècle, Claire Lemerrier présente la « double demande » d'où elles sont issues : « celle d'un monde économique dont certaines fractions veulent s'organiser et trouver des porte-parole, et celle d'un État, peut-être jacobin mais ni omniscient ni omnipotent, qui a besoin d'informations et d'avis, dans un domaine (l'économie) que ses dirigeants et ses agents (le plus souvent juristes, parfois ingénieurs) connaissent mal en général¹⁰⁴ ». Mais les membres des nouvelles Chambres ne sont investis que d'un rôle consultatif, non représentatif. Un décret de décembre 1802, qui restaure l'appellation de chambre, détaille leurs attributions : « présenter leurs vues sur les moyens d'accroître la prospérité du commerce, de faire connaître au Gouvernement les causes qui en arrêtent le progrès, d'indiquer les ressources qu'on peut se procurer, de surveiller l'exécution des lois et arrêtés concernant la contrebande ».

La nécessité d'un organe rassemblant des acteurs économiques se traduit par la hausse rapide du nombre de compagnies consulaires : elles sont onze en 1802 et 155 en 1914. La compagnie consulaire de la capitale affirme sa singularité, se transformant de fait en conseiller du gouvernement. Dans toute la France, les Chambres deviennent « des groupes de pression, sur les questions douanières surtout, et reprennent certaines fonctions des

¹⁰² Cité par Alain CHATRIOT et Claire LEMERCIER, « Les Corps intermédiaires », in DUCLERT Vincent et PROCHASSON Christophe (dir.), *Dictionnaire critique de la République*, Paris, Flammarion, 2002, p. 691-698.

¹⁰³ *Idem*.

¹⁰⁴ LEMERCIER Claire, *Un si discret pouvoir*, *op. cit.*, p. 9.

corporations, certifiant la qualité des marchandises » ou gérant des équipements¹⁰⁵. Leur rôle se consolide dans ces premières décennies du XIX^e siècle : « instances locales, qui n'étaient pas censées représenter formellement qui que ce soit, [elles] se sont imposées comme la seule institution consultative et d'expertise qui fonctionne¹⁰⁶ ».

La Restauration et la Monarchie de Juillet renforcent la capacité d'action de l'institution consulaire. Une ordonnance de 1832 lui attribue des ressources financières et de nouvelles fonctions comme la fondation d'établissements commerciaux. Le préfet n'est plus que président d'honneur, et le président est élu annuellement par les membres. La tutelle s'assouplit encore lorsque, sous la Monarchie de Juillet, elle passe du ministère de l'Intérieur à celui de l'Industrie et du Commerce. Les Chambres demeurent faiblement représentatives des entreprises de la circonscription : on y trouve surtout des notables car le corps électoral comprend une fraction seulement de ceux qui paient la patente. Quant à leur influence, elle demeure limitée ; la Chambre n'a d'autre moyen d'expression, sous Napoléon III, que d'adresser des messages et des pétitions à l'empereur¹⁰⁷. Malgré ces limites, le Second Empire favorise l'affirmation des Chambres, le régime « [reconnaissant] la légitimité acquise par l'idée de représentation des intérêts et des professions ». Émile Ollivier fait de la loi Le Chapelier « l'erreur fondamentale de la Révolution française ». Le délit de coalition disparaît en 1864 et le droit de réunion est étendu en 1868¹⁰⁸.

Dans les années 1870, le retour de la République ravive le débat sur la place d'une institution telle que les chambres de commerce. L'idéologie anti-corporatiste de la Révolution renaît, mais le nouveau régime apporte aussi « les grandes lois régissant la société civile organisée » telles la loi du 21 mars 1884 sur les syndicats professionnels et ouvriers et la loi du 1^{er} juillet 1901 sur les associations. Sont mis en place différents conseils supérieurs rattachés aux ministères et composés de parlementaires, de hauts fonctionnaires et de représentants des syndicats, associations ou milieux économiques¹⁰⁹. C'est dans ce contexte qu'est votée la loi du 9 avril 1898, date majeure dans l'histoire des compagnies consulaires. Sans apporter de rupture, elle leur donne la forme et la fonction qu'elles conservent jusqu'à aujourd'hui et fixe leurs missions :

¹⁰⁵ CHATRIOT Alain et LEMERCIER Claire, « Les Corps intermédiaires », art. cit.

¹⁰⁶ LEMERCIER Claire, *Un si discret pouvoir*, op. cit., p. 11.

¹⁰⁷ CADIER-REY Gabrielle, « Les chambres de commerce dans le débat douanier à la fin du XIX^e siècle », *Histoire, économie & société*, 1997, vol. 16, n° 2, p. 279-298, p. 279-298.

¹⁰⁸ CHATRIOT Alain et LEMERCIER Claire, « Les Corps intermédiaires », art. cit.

¹⁰⁹ *Id.*

1° [...] donner au Gouvernement les avis et les renseignements qui leur sont demandés sur les questions industrielles et commerciales ; 2° [...] présenter leurs vues sur les moyens d'accroître la prospérité de l'industrie et du commerce ; 3° [...] assurer [...] l'exécution des travaux et l'administration des services nécessaires aux intérêts dont elles ont la garde¹¹⁰.

Désormais établissements publics, elles sont compétentes pour une circonscription qui peut être plus ou moins étendue que le département. Les membres sont élus pour six ans et indéfiniment rééligibles. Le préfet conserve une place à l'assemblée avec voix consultative. Dans la continuité du décret de 1802, la loi de 1898 charge les Chambres de présenter des avis et renseignements au gouvernement, non seulement à la demande de celui-ci mais aussi sur de propre initiative. Sur certains sujets touchant aux réglementations et taxes commerciales ou aux travaux publics, le gouvernement est en outre obligé de prendre leur avis. L'article 14 autorise les chambres de commerce à « fonder et à administrer des établissements à l'usage du commerce, tels que magasins généraux, [...] entrepôts, [...] expositions permanentes et musées commerciaux, écoles de commerce, écoles professionnelles [...] ». En matière de commerce extérieur, l'article 17 fixe aussi le rôle des Chambres qui « peuvent délivrer les certificats d'origine pour les marchandises françaises destinées à l'exportation et les cartes de légitimation exigées des commis voyageurs en pays étrangers ». Le financement se fait, selon les articles 21 et 22, par un impôt dont s'acquittent les sociétés en plus de la patente, ou par des emprunts qui doivent être autorisés par le ministre du Commerce¹¹¹.

2. Concurrence extérieure et fragilité intérieure : l'institution consulaire menacée

a. Une institution menacée par l'extension de l'État et des organisations patronales

Après la Seconde Guerre mondiale, les chambres de commerce se trouvent fragilisées de deux côtés. D'abord, l'État connaît un renforcement inédit de ses moyens et de ses missions qui semble le dispenser de s'appuyer sur une institution hybride comme les compagnies consulaires. C'est aux régimes libéraux comme la Monarchie de Juillet, accordant la plus grande place à l'initiative privée et réduisant le rôle de l'État qu'elles devaient leur épanouissement. Le retour d'un État fort est donc perçu avec méfiance.

¹¹⁰ *Journal officiel de la République française*, 19 avril 1898, « Loi relative aux chambres de commerce et aux chambres consultatives des arts et manufactures », Titre II, article 11, p. 2577.

¹¹¹ *Ibid.*

À partir de 1945 se forme, selon Pierre Rosanvallon, un « État keynésien modernisateur » qui se fait « à la fois banquier et industriel ». Les nationalisations, inspirées par le programme du Conseil national de la Résistance, reçoivent un large soutien dans l'opinion publique et concernent trois secteurs : le crédit et l'assurance, le transport et l'énergie. En 1946, les entreprises nationalisées représentent 1,2 million de travailleurs et le quart des investissements industriels en France. La planification est le second aspect de cette mutation. Préparé par Jean Monnet, le premier Plan de modernisation et d'équipement est voté en 1947 et vise la reconstruction du pays en se concentrant sur des secteurs de base : l'électricité, le charbon, la sidérurgie, le ciment, les machines agricoles et les transports intérieurs. Le II^e Plan, entre 1954 et 1957, cherche à favoriser le développement économique en mettant l'accent sur la recherche et la hausse de la productivité¹¹². L'État reçoit une fonction de « régulation » : l'idée s'impose que l'économie est un « objet pour l'action ». « C'est [...] la redéfinition de l'économie qui amène l'État à s'adapter. La croissance, l'emploi et le pouvoir d'achat ne sont plus compris comme des résultats et des soldes : ils deviennent des objectifs ». Cela oblige l'État à se doter d'un « nouvel appareil de connaissance de l'économie » : « son action présuppose qu'il puisse évaluer en permanence l'évolution des salaires et des prix, les variations de la production, les données de la croissance »¹¹³. Des institutions sont créées à cette fin : l'Institut national d'études démographiques confié à Alfred Sauvy en 1945 et l'Institut national de la statistique et des études économiques¹¹⁴ (INSEE) en avril 1946.

Face à un État disposant de moyens humains et matériels étendus, les chambres de commerce voient leur rôle décliner. Elles n'ont plus à fournir des renseignements au pouvoir qui dispose de ses propres services centralisés. De pourvoyeuses d'information, elles deviennent demandeuses. Elles s'appuient désormais sur les statistiques et études transmises par les ministères compétents. Cela ne signifie pas que les Chambres renoncent à analyser la conjoncture économique. Par leur proximité avec les entreprises et la variété des secteurs qu'elles représentent, elles restent en mesure de voir leurs difficultés. Au cours des séances de la chambre de commerce et d'industrie de Lyon, les exposés sur la conjoncture prennent même une place croissante dans les années 1950 à 1980. Au début de cette période, la commission de réflexion sur la conjoncture intervient régulièrement mais de façon brève au

¹¹² ROSANVALLON Pierre, *L'État en France de 1789 à nos jours*, Paris, Le Seuil, 1990, p. 243-248.

¹¹³ *Ibid.*, p. 250-253.

¹¹⁴ Béatrice Touchelay a consacré sa thèse à la fondation de cette institution. *L'INSEE des origines à 1961 : évolution et relation avec la réalité économique, politique et sociale*, Lille, ANRT, 1997.

cours des séances pour présenter la situation au niveau national. Ses exposés deviennent peu à peu plus complets, ce qui est révélateur des moyens croissants dont disposent les services de la Chambre.

À partir des années 1970, une évolution se dessine : à l'exposé général s'ajoute un tour de table où, pour chaque secteur, un élu consulaire informe de la situation¹¹⁵. En matière de conjoncture internationale, l'évolution est semblable. La commission du commerce extérieur se contente au début d'interventions sommaires, puis livre des analyses toujours plus précises. Si les services et les commissions de la Chambre continuent à s'acquitter de ce travail d'étude, c'est pour fournir aux entreprises l'information la plus adaptée possible, qui ne se limite pas à des statistiques générales, mais permette de connaître leur environnement immédiat. En outre, les membres de la Chambre s'attribuent une valeur ajoutée par rapport aux statisticiens professionnels en raison de leur statut d'acteurs de l'économie. C'est ce que dit Robert Pila, président de la commission du commerce extérieur, lors d'une séance de juin 1972 :

Son expérience actuelle de chef d'entreprise, travaillant surtout sur les marchés asiatiques, lui révèle un manque de compétitivité croissant des prix français sur les marchés, aggravé par l'incidence en hausse du coût des frais accessoires à l'exportation : transport, fret, prestations de services divers. C'est pourquoi il a demandé aux participants de lui faire part de leurs propres impressions concernant l'évolution de la conjoncture sur les marchés extérieurs¹¹⁶.

En mettant en avant son « expérience » personnelle et en demandant l'opinion de ses collègues, le négociant en soies affirme la légitimité des praticiens de l'économie. Le renforcement de l'État en matière d'information économique ne rend pas superflu, aux yeux des élus consulaires, la poursuite d'une mission d'étude au sein de la Chambre.

Le deuxième danger, pour les compagnies consulaires, est de se faire supplanter par les organisations patronales dans la mission de représentation des entreprises. Comme l'État, elles connaissent un essor après 1945, en particulier le Conseil national du patronat français (CNPFP). Cette concurrence n'est pas nouvelle. La loi Waldeck-Rousseau du 21 mars 1884, relative à la création des syndicats professionnels pose la question du « partage de la fonction représentative » entre la Chambre et les syndicats patronaux. Jusqu'alors, remarque Audrey Soria, la compagnie consulaire était « la seule expression [du] corporatisme patronal », même s'il existait déjà des chambres syndicales officieuses. Elle doit désormais coexister avec d'autres organismes libres de toute tutelle administrative. Elle entend se maintenir comme

¹¹⁵ Par exemple, lors de la séance du 12 mai 1975 (ADR, IETP130, p. 89-95).

¹¹⁶ ADR, IETP127, Séance du 19 juin 1972 de la CCI de Lyon, p. 143.

« l'échelon supérieur » de la représentation patronale, une « chambre haute » en bons termes avec les syndicats auxquels elle fait appel pour collecter des informations. Mais la création des unions syndicales patronales, dans la décennie 1880, bouleverse cette répartition des tâches. Fondée en 1885, l'Union des chambres syndicales lyonnaises se substitue à la Chambre comme « courroie de transmission » des différents syndicats. « L'institution consulaire est menacée de ne conserver que de simples attributions administratives ». Cette idée doit cependant être nuancée par le fait que les unions servent aussi à la répartition des sièges consulaires entre les différentes professions, ce qui montre leur position subordonnée¹¹⁷. Toutefois, lorsque les syndicats patronaux prennent une envergure nationale, les chambres de commerce se trouvent encore davantage dépassées et doivent abandonner le pouvoir de lobbying aux organisations patronales. La loi de 1898 achève de les transformer en « parlement économique »¹¹⁸, c'est-à-dire en espace où les points de vue des différentes activités économiques s'affrontent, avec des moyens de pression limités sur les pouvoirs publics.

b. La faible représentativité des Chambres, facteur de fragilité

Face à l'État et aux organisations patronales, l'existence des Chambres doit trouver une nouvelle légitimité. Celle-ci doit être la capacité à représenter non seulement les intérêts patronaux ou sectoriels, mais l'ensemble des acteurs économiques. Or, cette prétention est contredite par deux éléments : la représentation inégalitaire des secteurs économiques de la circonscription et la faible participation des électeurs aux élections consulaires.

L'abstentionnisme aux élections consulaires est un problème chronique pour les Chambres, qui devient grave lorsque celles-ci entendent fonder leur légitimité sur la défense de l'intérêt général. En 1953, Étienne Arrighi de Casanova, directeur du commerce intérieur au secrétariat d'État au Commerce, écrit aux présidents des Chambres que le taux de participation aux élections consulaires est souvent « trop faible pour conférer aux chambres de commerce un caractère véritablement représentatif ». En novembre de la même année, le renouvellement partiel des membres de la chambre de commerce lyonnaise donne la participation suivante : dans la première catégorie, sur 806 électeurs inscrits, on compte 241 votes dont un nul ; dans la deuxième, sur 1 726 électeurs, 515 suffrages sont exprimés et

¹¹⁷ JOLY Hervé, « L'Union des chambres syndicales lyonnaises (1885-1914) : une organisation interprofessionnelle pionnière », in VERNUS Pierre (dir.), *Les organisations patronales, une approche locale*, Lyon, Cahiers du Centre Pierre Léon, 2002, p. 159 et suiv.

¹¹⁸ SORIA Audrey, *La Chambre de commerce de Lyon au XIXe siècle : 1832-1908*, op. cit., p. 347-353.

quatre bulletins sont nuls ; dans la troisième catégorie, sur 1 059 électeurs, on compte 320 suffrages exprimés et sept bulletins nuls ; dans la quatrième catégorie, pour 5 115 électeurs, 980 suffrages sont exprimés et quatorze bulletins sont nuls. Les taux de participation sont donc de 29,9 %, 30 %, 30,8 % et 19,4 %. Ils sont proches des niveaux habituels aux élections consulaires. Non seulement la participation est faible, mais en outre les électeurs n'ont pas de choix parmi les candidats. Il y a autant de candidats que de postes à pourvoir et les hommes qui se présentent recueillent la quasi-unanimité des suffrages exprimés. Dans la première catégorie, Jean Gonnet et Henri Gros recueillent 240 voix, Michel Gillet 239 et Henri Lumière 233. Dans la deuxième, Jean Émiel reçoit 515 voix et Louis Tatin et Léonce Valette 514. Dans la troisième, Paul Isnard le France et Platin sont élus avec 319 voix. Dans la quatrième, Émile Béjuit en reçoit 977 et Henry Hadorn 975. Les candidats qui s'offrent aux électeurs ont été désignés par les organisations professionnelles selon un système admis de primaire. L'élection ne sert qu'à entériner une sélection déjà faite. Cela explique en grande partie le peu d'intérêt qu'elle suscite.

Dans le même domaine, un autre élément réduisant la représentativité des Chambres est la répartition du corps électoral en quatre catégories choisissant chacune un nombre déterminé de membres. Chaque Chambre délimite librement les collèges électoraux ; celle de Lyon donne un poids particulier à la soierie jusqu'en 1967, année où la première catégorie, celle des industriels et commerçants soyeux, est supprimée¹¹⁹. Ce nombre est indépendant du nombre d'entreprises ou de personnes travaillant dans le secteur correspondant.

Tableau 1 : Un système électoral faiblement représentatif (données de 1953)

Catégorie	1	2	3	4
	Industries et commerces de la soierie et du textile	Autres industries	Commerce de gros, transports, banques, sociétés d'assurance	Commerce de détail
Nombre d'élus à la Chambre	8	9	5	8
Nombre d'inscrits (en 1953)	806	1 726	1 059	5 115
Rapport inscrits / élus	100,8	191,8	211,8	639,4

¹¹⁹ La première catégorie étant supprimée, ses membres sont répartis entre les trois subsistantes : industrie (dix-sept sièges), commerce de gros et services (cinq sièges) et commerce de détail (huit sièges). En 1973, le nombre de membres passant à quarante, l'organisation est encore revue : vingt sièges pour l'industrie, huit pour les services et douze pour le commerce. JOLY Hervé, « XX^e siècle : de nouveaux horizons », in MINGOUS Anne (dir.), *La chambre de commerce et d'industrie de Lyon...*, op. cit., p. 48-49.

Le Tableau 1 met en évidence l'inégalité du système électoral. La catégorie la plus nombreuse, celle du commerce de détail, est la plus mal représentée : chaque élu de cette catégorie représente 639,4 électeurs, alors que la première catégorie, représentant le secteur textile, un élu représente 100,8 électeurs.

Outre le système électoral qui favorise nettement les industries et la branche textile, des facteurs moins visibles contribuent à rendre la Chambre peu représentative. Tous les chefs d'entreprise ne deviennent pas aisément élus consulaires. Pour exercer un mandat, il est nécessaire de s'être fait approuver par son milieu professionnel organisé en syndicat. L'appartenance à celui-ci est un préalable au mandat consulaire. La plupart des élus consulaires y ont exercé des responsabilités, souvent comme président ou vice-président. Comme l'indique le Tableau 2, il existe à Lyon de nombreuses organisations professionnelles qui permettent à tout chef d'entreprise de s'impliquer dans la défense des intérêts de son secteur. Parmi les organisations interprofessionnelles, il faut ajouter le Groupement interprofessionnel lyonnais (GIL) qui s'impose après 1945 comme la structure la plus influente¹²⁰.

¹²⁰ « Initialement très liée au textile, cette association passe après 1968 sous le contrôle des syndicats de la métallurgie, de la chimie et du bâtiment. [...] Lieu de coordination de l'action patronale en direction des pouvoirs publics et des partis politiques, le GIL s'impose comme le porte-parole du patronat lyonnais, voire régional, et comme le relais régional du CNPF. Il collabore étroitement avec la chambre de commerce [...] – d'autant plus étroitement qu'il en contrôle le processus électoral ». Vernus Pierre, « Les organisations patronales à l'échelle locale : le cas de Lyon », in Daumas Jean-Claude, *Dictionnaire historique des patrons français*, op. cit., p. 1075.

Tableau 2 : Principales organisations professionnelles et interprofessionnelles à Lyon en 1960¹²¹

Soierie, textile, habillement	Fédération de la Soierie Syndicat des fabricants de soieries et tissus de Lyon Chambre syndicale des fabricants de textiles artificiels Syndicats des filatures de schappe et bourrette Union des syndicats de la teinture, de l'impression et de l'apprêt Syndicat général du moulinage de la soie
Métallurgie	Syndicat du commerce des fers et métaux Chambre syndicale des industries métallurgiques du Rhône Chambre syndicale patronale des industries métallurgiques Groupement des syndicats patronaux des industries chimiques et connexes
Banque	Entente locale des banquiers
Agriculture et industrie agroalimentaire	Chambre syndicale des fabricants en gros de salaisons, conserves, saucissons et charcuterie de Lyon Syndicat des fabricants de pâtes alimentaires Union des organisations agricoles du Sud-Est Chambre syndicale des industries du froid Union des syndicats des fabricants de céramique
BTP, matériaux de construction	Syndicat général des entrepreneurs de bâtiments et travaux publics Union régionale interprofessionnelle des matériaux de construction Syndicat du commerce et de l'industrie des bois
Transport	Syndicat des transports routiers du Rhône Syndicat lyonnais des commissionnaires de transports Chambre syndicale des expéditeurs, exportateurs, négociants de fruits, primeurs et légumes
Autres secteurs d'activité	Union des marchands de soie et ouvrées de Lyon Chambre syndicale des fabricants de confection masculine Chambre syndicale des fabricants de chemises et lingerie Syndicat de l'industrie des cuirs et peaux Chambre syndicale des maisons de nouveautés
Interprofessionnel	Alliance des chambres syndicales patronales Comité régional des conseillers du commerce extérieur Société d'économie politique de Lyon Chambre des jeunes patrons Jeunes chambre économique CADIP Association lyonnaise des directeurs commerciaux de France Club des exportateurs Groupement interprofessionnel lyonnais Association industrielle commerciale et agricole

¹²¹ Source : MENAIS Georges-Paul, *Géographie industrielle de Lyon [tome 2]*, Paris, Hachette, 1960, p. 192.

Souvent, observent Bernadette Angleraud et Catherine Pellissier, c'est la tradition familiale qui conduit dans cette voie, comme chez les Morel-Journal, les Pitance et les Robatel. Dans des familles où l'on se succède de père en fils, « le *cursus honorum* de l'homme d'affaires comporte de fréquentes responsabilités dans le syndicalisme patronal¹²² ». Jacques Pitance, entrepreneur en bâtiment, est ainsi membre de la Chambre à la fin des années 1980 comme son père Lucien entre 1967 et 1974. Sa société compte plus de mille salariés. Entre autres responsabilités, il est administrateur du Syndicat général des entrepreneurs du bâtiment du Rhône, président de la commission du logement du GIL et vice-président délégué de la Jeune Chambre économique de Lyon¹²³. Il est un exemple de « l'accumulation » de charges des élus consulaires qui assure, selon Jean-Marie Moine, leur statut de patriciens¹²⁴. Un mandat à la Chambre peut apparaître comme la consécration après des années, voire des décennies, dans le milieu syndical : cela permet d'exercer des fonctions officielles qui ne se limitent plus au secteur d'activité, mais concernent toute la circonscription. Cette pratique remonte à la III^e République « où l'élection à la chambre de commerce constitue pour les patrons un moment revendiqué du parcours vers la notabilité. Elle signe la promotion sociale et la réussite dans les affaires.¹²⁵ » Les élus consulaires sont donc souvent d'un âge avancé, ayant habituellement au moins cinquante-cinq ans, c'est-à-dire proches de la retraite, un moment où ils sont en mesure de prendre leurs distances avec leur entreprise. « L'engagement patronal », montre le politiste Michel Offerlé, obéit le plus souvent à des motivations insaisissables, différentes de la recherche du profit : « on ne peut saisir tout l'engagement patronal à partir du seul retour sur investissement dans sa propre entreprise (en notoriété ou en aides publiques) ou par la recherche (souvent très valorisée dans le milieu patronal) des présidences et des décorations¹²⁶ ». Le mandat d'élu consulaire s'accompagne d'un certain prestige qui s'incarne, de manière visible, dans le bâtiment du Palais du commerce et dans les contacts qu'il permet avec les autorités municipales ou préfectorales.

¹²² ANGLERAUD Bernadette, PELLISSIER Catherine, *Les Dynasties lyonnaises des Morin-Pons aux Mérieux (du XIX^e siècle à nos jours)*, Paris, Perrin, 2003, p. 757-758.

¹²³ ADR, 1ETP2121 Dossier personnel de Jacques Pitance (1938-), sans date [années 1980].

¹²⁴ MOINE Jean-Marie, « Les chambres de commerce aux XIX^e et XX^e siècles : un patriciat économique ? », in PETITFRÈRE Claude (dir.), chap. cit., p. 293.

¹²⁵ DRUELLE-KORN Clotilde, « Les chambres de commerce » DAUMAS Jean-Claude (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010, p. 1126.

¹²⁶ OFFERLÉ Michel, *Sociologie des organisations patronales*, op. cit., p. 56.

3. La revendication d'un droit de remontrance malgré l'apolitisme exigé

a. Le droit de remontrance, héritage du passé des Chambres

Tenues à la neutralité, les chambres de commerce revendiquent fréquemment un droit de remontrance mythifié qui remonterait à l'Ancien Régime. On observe une tension entre cette prérogative auto-attribuée et la discrétion que les Chambres ont toujours observée et qui a poussé à désigner celle de Paris comme le « si discret pouvoir » : « respectant presque toujours l'interdiction qui lui a été faite de publier, elle agit essentiellement par des rapports écrits, envoyés à son ministère de tutelle, mais aussi par diverses négociations plus officieuses »¹²⁷.

Un ouvrage de 1984 écrit par André Conquet, ingénieur centralien et directeur général de l'Assemblée permanente des chambres de commerce et d'industrie (APCCI), montre la conscience que leurs membres ont de leur statut¹²⁸. Rendant hommage à l'institution, l'auteur affirme « [qu'il] n'y en a pas tellement, en France, qui aient traversé, comme elle, sans dommages, la Révolution, les deux guerres et la Libération, et qui continuent à rendre tous ces services¹²⁹ ». D'abord, les élus consulaires tirent leur dignité de l'ancienneté de l'institution qui remonte à 1599, lorsque quatre « députés du commerce » sont désignés par le Conseil de ville de Marseille afin de « remettre de remettre de l'ordre dans les affaires du commerce éprouvé » par les guerres de religion. Il est important, aux yeux d'André Conquet, de souligner que « l'institution a été reconnue dès l'origine par le pouvoir royal » : en 1600, des lettres patentes d'Henri IV sanctionnent son existence. Autre date-clef dans cette généalogie des Chambres : septembre 1664, lorsque Louis XIV institue un Conseil de commerce composé de hauts dignitaires de la monarchie – chancelier, secrétaire d'État aux Affaires étrangères et à la Marine, chef du Conseil des Finances – et de « marchands » députés.

Surtout, « l'arrêt du Conseil d'État du roi portant établissement d'un Conseil de commerce », le 29 juin 1700, est jugé crucial par l'auteur : « il faut s'y arrêter un moment, tant il est beau et bien écrit ». Ce texte conforte l'idée que les chambres de commerce sont nées de la volonté d'un monarque conscient du bénéfice qu'il peut tirer de sa collaboration avec les marchands :

¹²⁷ LEMERCIER Claire, *Un si discret pouvoir, op. cit.*, p. 11-12.

¹²⁸ CONQUET André, *Si les chambres de commerce m'étaient contées*, Paris, A.P.C.C.I., 1984.

¹²⁹ *Ibid.*, p. 28.

Sa Majesté voulant, plus que jamais, accorder une protection particulière au commerce et marquer l'estime qu'elle fait des bons marchands et négociants de son royaume, leur faciliter les moyens de les faire fleurir et étendre le commerce : Sa Majesté a cru que rien ne serait plus capable de produire cet effet que de former un Conseil de commerce, uniquement attentif à connaître et à procurer tout ce qui pourrait être le plus avantageux au commerce et aux manufactures du royaume¹³⁰.

André Conquet insiste ainsi sur l'idée que les chambres de commerce n'ont pas pour origine une concertation entre les acteurs économiques privés. Au contraire, elles sont nées de la volonté du pouvoir. Il ne s'agit donc pas de simples corporations, mais de serviteurs de l'État. Rappeler cette origine permet au directeur de l'APCCI de laisser entendre que, encore sous la V^e République, le gouvernement ne saurait se passer de l'avis des Chambres. Celles-ci sont composées de représentants d'entreprises attachés à leur liberté et souvent hostiles au dirigisme de l'État ; mais en même temps, elles n'entendent pas se couper du pouvoir politique. Elles ont deux sources : d'une part, « ce besoin qu'ont toujours ressenti les commerçants de se grouper pour étudier les moyens de développer leur négoce, de défendre leurs intérêts, de faire valoir leurs droits » ; d'autre part, le besoin du gouvernement « de bien connaître les réactions du monde du commerce à l'égard des lois et règlements qui le concernent »¹³¹. Ainsi, en 1976, Constant Brisson, le président de la chambre de commerce et d'industrie de La Rochelle, rappelle qu'il est la tête de l'une « une des plus vieilles [...] de France » – elle est fondée en 1719 –, pour rappeler au ministre Raymond Barre en juin 1976 que « si les chambres de commerce et d'industrie ont été mises au monde, c'est bien pour développer le commerce extérieur. Tel était, en tout cas, l'objectif de nos rois¹³² ».

b. Un apolitisme de principe, mais une doctrine claire

La Chambre se sent investie d'un droit de remontrance, mais doit rester non partisane. En janvier 1968, des élections ayant fortement renouvelé l'assemblée consulaire lyonnaise, le doyen Jean-Louis Gorjux présente la Chambre aux nouveaux membres : elle « n'est pas un organisme marqué d'un signe politique quelconque et ne doit jamais le devenir ; la force d'une institution comme la nôtre tient précisément en grande partie à ce caractère non politique¹³³ ». Mais la frontière entre le politique et le non-politique est parfois floue, ce qui autorise des prises de position sur des sujets comme le rôle de l'État dans l'économie et la politique commerciale.

¹³⁰ *Ibid.*, p. 8-17.

¹³¹ *Ibid.*, p. 8.

¹³² Archives de la chambre de commerce et d'industrie de Marseille-Aix-en-Provence (ACCIMAP), MQ 01111, Procès-verbal de l'assemblée générale de l'APCCI du 21 juin 1976.

¹³³ ADR, IETP123, Séance du 10 janvier 1968 de la CCI de Lyon, p. 3.

La doctrine économique de la Chambre n'est pas évidente à définir. Ses membres font profession de libéralisme, mais il faut mettre en doute leur parole. Face à l'unification du marché européen se révèle leur crainte d'une libéralisation précipitée. Le doyen Henri Gormand, dans le discours introduisant la nouvelle assemblée en janvier 1962, pose la question suivante : « la Chambre de Commerce de Lyon a-t-elle une doctrine économique ? » Oui, dit-il, « mais ce n'est pas toujours la même » : à l'origine « profondément protectionniste », elle a évolué au cours du XIX^e siècle « pour devenir libre-échangiste et farouchement libérale », mais les bouleversements de la Première Guerre mondiale l'ont conduite « à admettre un certain planisme, je dis un certain planisme et je suis sûr que [si un de nos éminents prédécesseurs] revenait parmi nous il s'élèverait avec vigueur contre les exagérations que nous pouvons actuellement constater. Donc, Grande Dame à tradition, mais sachant s'adapter aux circonstances et évoluer pour le plus grand bien de la collectivité »¹³⁴.

Les élus consulaires se placent du côté de la « libre entreprise », une formule qui fait fortune après 1945 par lequel le petit et moyen patronat se désigne. Jean Marcou, président de la chambre de commerce parisienne, en donne une définition en 1958 devant le Comité républicain du commerce, de l'industrie et de l'agriculture.

la libre entreprise, à l'image d'un être vivant, naît, prospère, vibre, subit des maladies, en triomphe certaines fois, en meurt d'autres fois. Elle est la source naturelle de richesse et de bien-être. Elle assume personnellement la responsabilité de ses échéances compte tenu du crédit et de la confiance qu'elle seule a su inspirer. Pour prospérer il lui faut : l'esprit d'initiative ; l'intelligence qui lui permet de trouver sa voie ; le goût du risque. Mais elle doit disposer : de sa liberté d'action ; de la reconnaissance de son droit au gain [...]. La libre entreprise est la traduction pratique et le fondement matériel des libertés fondamentales, celle d'aller et venir, de s'installer ici ou là, de contracter, de produire, d'épargner et de disposer de son épargne. [...] En les défendant, les chambres de commerce restent fidèles à une tradition nationale consacrée par les textes les plus éminents de notre droit public.

La « libre entreprise » est jugée en danger en France depuis l'après-guerre : les nationalisations, la fiscalité, la politique du crédit, la fixation des prix ont soumis les entrepreneurs à des contraintes artificielles. En matière de commerce extérieur aussi, des atteintes ont eu lieu :

par une réglementation touffue et toujours restrictive, l'État s'oppose au libre exercice des activités d'importation et d'exportation. Cette réglementation du commerce extérieur repose, en matière d'échanges, sur le principe de la prohibition et, en matière

¹³⁴ ADR, IETP117, Séance du 11 janvier 1962 de la CCI de Lyon, p. 3.

de change, sur le principe de l'autorisation préalable aux règlements de toutes sortes¹³⁵.

Le milieu patronal penche plutôt vers la droite, mais sa principale revendication porte sur l'effacement du rôle de l'État dans les affaires économiques, ce qui ne l'empêche pas de l'appeler souvent à son secours.

c. Un lobbying exercé à l'échelle interconsulaire

L'action des Chambres de commerce est relayée, au niveau national, par une instance les réunissant toutes depuis la fin du XIX^e siècle. Il existe, de 1899 à 1964, une Assemblée des présidents des chambres de commerce se réunissant trois fois par an en session plénière à la Chambre parisienne. Son comité directeur se réunit dix fois par an, et elle ne dispose ni d'une personnalité juridique ni d'un budget. André Conquet relate les débuts conflictuels de cette institution mal connue. En octobre 1898, la Chambre d'Angers demandait l'ajout d'un article à la loi prise en avril fixant le nouveau statut des compagnies consulaires. Elle veut que les présidents de celles-ci soient autorisés à tenir « des assemblées collectives pour s'entendre sur les intérêts qu'elles représentent ». Les débats au Sénat sont houleux : Charles Séblin, sénateur de l'Aisne, rappelle la « doctrine de la Révolution française » contre « l'anarchie que l'Ancien Régime avait connue par la coalition des Parlements et par la coalition des associations ouvrières. [...] Quand vous pourrez réunir à Paris l'ensemble des chambres de commerce, vous aurez dressé, contre le Parlement de la France, un Parlement qui ne manquera pas de lui faire échec. » Ce débat se conclut par un vote défavorable au droit de réunion des présidents des Chambres. Mais dix de ces derniers persistent et se réunissent en mai et en octobre 1899, bravant l'interdiction du ministre du Commerce. L'arrivée d'un nouveau ministre, Alexandre Millerand, et un avis du Conseil d'État le 2 août 1899 marquent un tournant : le droit de correspondance et le droit de réunion leur sont accordés pour se concerter sur les sujets relevant de leur compétence¹³⁶. L'Assemblée des présidents change plusieurs fois de nom. En décembre 1964, un décret institue l'APCCI et la dote du statut d'établissement public, disposant d'un budget propre, où les Chambres locales et régionales sont représentées par leur président. Il n'est plus prévu que le président de l'Assemblée soit systématiquement un Parisien, aussi la Chambre de la capitale « se [montre-t-elle] réservée

¹³⁵ Conférence de Jean Marcou au Comité républicain du commerce, de l'industrie et de l'agriculture, 2 décembre 1958, *Extraits des procès-verbaux, lettres et mémoires de la Chambre de commerce de Bordeaux*, Chambre de commerce de Bordeaux, 1958, p. 410-420.

¹³⁶ CONQUET André, *Si les chambres de commerce m'étaient contées*, op. cit., p. 183-184.

face à cette mesure qui lui enlève la préséance dans la constellation consulaire »¹³⁷, mais elle conserve une « prééminence de fait » qui lui permet d'en conserver la tête pendant encore plusieurs mandats jusqu'à l'arrivée du Lyonnais Léon Peillon en 1974.

B. Des entrepreneurs au service de la collectivité

Les entrepreneurs qui se réunissent au Palais du commerce doivent servir l'intérêt général en s'occupant des affaires économiques de la circonscription. Le fonctionnement de l'institution a peu évolué depuis le XIX^e siècle ; il repose sur l'assemblée générale des membres et le travail en commissions spécialisées. Dans les années 1950 se dessine néanmoins une diversification des actions consulaires.

1. La prééminence des élus dans l'institution consulaire

a. Recrutement des membres

À partir de 1802, les membres sont élus par un système de suffrage restreint et ils demeurent soumis à l'autorité préfectorale. Au cours du XIX^e siècle, le corps électoral reste étroit, à l'exception de la Seconde République. Une ordonnance royale de 1832 augmente le nombre d'électeurs, mais il s'agit toujours d'hommes cooptés par les élus consulaires et les conseillers prud'hommes. À Lyon, le corps électoral reste ainsi inférieur à cent personnes. La durée d'exercice d'une activité commerciale nécessaire pour y entrer est réduite de dix à cinq ans et les mandats ne sont plus renouvelables qu'une fois¹³⁸.

L'instauration du suffrage universel masculin en 1848 pour les élections politiques concerne aussi les élections consulaires. Toute personne versant la patente depuis un an peut désormais y participer. Cette extension se heurte à la résistance des assemblées consulaires

¹³⁷ FRANK Robert « Se moderniser face aux grandes mutations (1945-1970) », in FRANCK Michel, *La Chambre de commerce et d'industrie de Paris (1803-2003) - Vol.1, op. cit.*, p. 272.

¹³⁸ VERNUS Pierre, « XIX^e siècle : la consolidation », in MINGOUS Anne (dir.), *La chambre de commerce et d'industrie de Lyon, op. cit.*, p. 28.

qui craignent les nouveaux électeurs jugés inaptes. En 1852, le système de la Monarchie de Juillet est restauré. Le rejet du suffrage universel par les Chambres est encore vivace sous la III^e République, d'autant plus que le poids de cette institution dans la vie économique ne cesse de croître grâce à la gestion d'infrastructures comme les entrepôts, bureaux de conditionnement et écoles.

Dans les années 1880 et 1890, plusieurs tentatives de réforme du régime électoral échouent. Ce n'est qu'en 1908 que le suffrage universel est instauré chez les industriels et commerçants ayant cinq ans d'ancienneté professionnelle. La contrepartie en est que tous les patentés doivent payer la taxe sur les chambres de commerce. La loi de 1908 répartit les sièges en catégories distinctes, ce qui répond au souhait de ne pas donner autant de voix à tous les électeurs et d'assurer la domination du grand commerce et de l'industrie. Les taux de participation demeurent bas. L'abstentionnisme s'explique d'abord par l'absence d'alternative aux élections où ne se présente en général qu'une seule liste établie par les élus en place.

La dernière réforme d'envergure est conduite au début de la V^e République par Michel Debré, ministre de la Justice, puis par Jean-Marcel Jeanneney, ministre de l'Industrie, en collaboration avec les milieux consulaires. Par un décret du 3 janvier 1959, le droit de vote est accordé non plus seulement aux chefs d'entreprise, mais aussi au personnel dirigeant. Ensuite, un électeur vote plusieurs fois s'il représente plusieurs entreprises ou sociétés et peut désigner des représentants dont le nombre varie selon la taille de l'entreprise : un pour moins de 500 salariés et jusqu'à trois au-delà de 2 000 salariés. « Ce système déforme un peu plus la représentativité des CCI au profit des moyennes ou des grandes unités économiques, d'autant plus que la structuration en catégories perdure »¹³⁹.

Cette histoire explique qu'encore dans les années 1950, la composition de l'assemblée consulaire lyonnaise reflète peu la réalité de l'économie locale. « Ces évolutions restent contrôlées et ne mettent pas fin à l'influence prépondérante des activités soyeuses, en association avec les activités bancaires souvent issues du commerce des soies. Comme dans de nombreuses villes, les effets de la loi de 1908 ont été limités par la répartition des électeurs en plusieurs catégories » : neuf sièges pour les soies et soieries, mais seulement quatre pour le petit commerce qui représente la majorité des électeurs¹⁴⁰.

¹³⁹ ANDOLFATTO Dominique, « Comment représenter les intérêts économiques ? Les élections des chambres de commerce et d'industrie. Histoire politique », *Revue d'histoire consulaire*, mai 2011, n° 39, p. 8-17.

¹⁴⁰ VERNUS Pierre, « XIX^e siècle : la consolidation », in MINGOUS Anne (dir.), *La chambre de commerce et d'industrie de Lyon*, *op. cit.*, p. 34.

Le nombre de membres titulaires dans chaque Chambre, conformément à la loi de 1898, est fixé par le décret l'instituant, mais peut ensuite être modifié. Il ne peut être inférieur à douze ou supérieur à trente. Seule la Chambre parisienne échappe à cette limite avec quarante-huit membres. Celle de Lyon en comprend trente à partir de 1939. À Lyon, le nombre de membres augmente de quinze en 1872 à vingt-quatre en 1908.

À côté des critères écrits d'élection, il en existe des non-écrits aussi déterminants. Le processus électoral est contrôlé depuis la fin du XIX^e siècle par les organisations patronales qui valident les candidatures. À partir de 1885, l'Union des chambres syndicales lyonnaises « devient le cadre de négociation et de répartition des sièges au tribunal puis à la chambre de commerce »¹⁴¹. Pour Dominique Andolfatto, ce fonctionnement présente l'avantage de rehausser l'intérêt aux élections consulaires : il observe qu'à l'échelle nationale, c'est dans les années 1920 que « les organisations patronales se substituent aux comités électoraux formés par les chambres de commerce ». La concurrence entre ces organisations donne aux élections plus d'intérêt : « l'offre et la demande électorales se diversifient »¹⁴².

¹⁴¹ *Id.*

¹⁴² ANDOLFATTO Dominique, « Comment représenter les intérêts économiques ? Les élections des chambres de commerce et d'industrie. Histoire politique », *Revue d'histoire consulaire*, mai 2011, n° 39, p. 8-17.

b. L'assemblée de la Chambre

Figure 2 : Salle des séances du Palais du commerce en 1997¹⁴³



L'assemblée générale, qui regroupe les membres titulaires de la Chambre, est « l'organe essentiel » de l'institution : « ni le président, ni le bureau de la chambre de commerce ne possèdent de pouvoirs propres. C'est l'assemblée consulaire qui délègue au bureau ou au président une partie de ses attributions, et peut leur confier une partie de ses attributions¹⁴⁴ ». Les membres élus – et, à partir de 1964, les membres associés – participent aux délibérations, mais seuls les premiers sont admis à voter. Hormis cette distinction, l'assemblée a un fonctionnement collégial. Chaque mois, les membres se réunissent au Palais du commerce en séance plénière. Le président de l'institution tient une place éminente pour mener les débats. La loi du 9 avril 1898 prévoit que les délibérations ne peuvent se faire par

¹⁴³ ADR, IETP5314.

¹⁴⁴ BOUVET Jacques, *La Chambre de commerce de Lyon (1945-1965)*, *op. cit.*, tome 1, p. 85 et p. 90.

catégorie professionnelle, les membres étant tenus de ne pas représenter seulement la catégorie qui les a élus. Chaque année, en général au mois de juin, l'assemblée vote le budget.

Suivant l'ordre du jour, les sujets sont abordés successivement. Un débat peut suivre l'exposé, mais cela est rare et le procès-verbal n'en retranscrit pas toujours la teneur, se contentant d'indiquer qu'un « échange de vues » a eu lieu. Exceptionnellement, les prises de parole des membres sont retranscrites, mais anonymes : « un membre dit que ». Des années 1950 aux années 1980, ces pratiques évoluent lentement. On observe néanmoins des changements. D'abord, le président de la Chambre se met légèrement en retrait. Au début de la période, il est de loin le principal orateur, faisant lui-même la majorité des exposés sur les sujets à l'ordre du jour. Il donne la parole aux autres membres pour certains sujets : par exemple, les présidents de commission spécialisée ou les administrateurs de l'entrepôt des douanes, du port Rambaud ou de la condition des soies sont invités à prendre la parole pour évoquer leur domaine de compétence. Au fil des années, ce système évolue : la parole du président de la Chambre se raréfie. Deuxième évolution : les débats deviennent légèrement plus fréquents. On trouve même quelques cas où ils sont intégralement retranscrits avec la mention du nom des intervenants. Cela reflète l'évolution vers un fonctionnement à la fois moins consensuel et moins protocolaire.

2. Les missions historiques des Chambres : étude et administration

a. Le rôle d'analyse : les commissions d'études

Les commissions permanentes deviennent plus nombreuses au début du XX^e siècle. Elles passent de quatre à douze en 1901 et sont dès lors réparties en deux groupes : « administratives » et « d'études ». « Une part croissante du travail semble [...] être menée dans ces commissions »¹⁴⁵. La loi laisse les chambres de commerce libres dans leur organisation qui est fixée par le règlement intérieur. À Lyon, les commissions d'études sont les suivantes :

- commission du commerce intérieur et de la distribution,
- commission de l'industrie,

¹⁴⁵ VERNUS Pierre, « XIX^e siècle : la consolidation », in MINGOUS Anne (dir.), *La chambre de commerce et d'industrie de Lyon*, op. cit., p. 34.

- commission du commerce extérieur,
- commission économique, juridique et fiscale,
- commission du développement économique et de l'aménagement de la circonscription,
- commission de l'enseignement et de la formation continue.

Les commissions d'administration sont :

- commission des aéroports,
- commission du port public de Lyon et des entrepôts de douanes,
- commission des Musées,
- commission des zones d'activités,
- commission des comptes¹⁴⁶.

Chaque commission a à sa tête un président secondé par un vice-président et compte entre cinq et dix membres. Ils se réunissent théoriquement chaque mois pour évoquer les sujets relevant de leur compétence ; la position qu'ils élaborent dans ce cercle restreint est ensuite présentée à l'assemblée de la Chambre. Ce fonctionnement permet que les questions soient traitées plus efficacement. Cependant, les élus de la Chambre ne sont pas tenus d'être des experts et n'éprouvent pas toujours d'intérêt pour l'activité des différentes commissions où ils siègent. La commission économique, juridique et fiscale est présidée à partir de 1960 par le banquier Henri Passot. Un membre est couramment rattaché à plusieurs commissions, ce qui explique l'absentéisme suffisamment fort pour donner lieu, parfois, à des rappels à l'ordre. « L'efficacité [des commissions] dépend avant tout de l'assiduité des membres nommés », signale Jacques Bouvet. Le règlement intérieur prévoit que des personnes étrangères à la Chambre puissent participer aux séances des commissions, mais à titre consultatif, tout comme les délégués consulaires¹⁴⁷.

Les questions internationales sont le domaine de la commission du commerce extérieur qui devient dans les années 1980 commission du commerce extérieure et des relations internationales. Elle n'est cependant pas seule à s'y intéresser : la commission de l'industrie et celle économique, juridique et fiscale s'y consacrent aussi ponctuellement.

La commission du commerce extérieur, dès les années 1950, tient une place importante dans le travail de la Chambre. Les élus consulaires n'ont pas les yeux rivés sur le marché français et ils prennent en compte les défis posés par les marchés étrangers. Presque à chaque séance, son président intervient pour dépeindre la conjoncture économique internationale ou présenter les relations de la Chambre avec des personnalités ou des

¹⁴⁶ ADR, IETP139, Séance du 10 mars 1980 de la CCI de Lyon, p. 94.

¹⁴⁷ BOUVET Jacques, *La Chambre de commerce de Lyon (1945-1965)*, op. cit., tome 1, p. 104-105.

organismes étrangers et celles avec des institutions françaises s'occupant de commerce extérieur.

b. Le rôle de gestion : les établissements gérés par la Chambre

La chambre de commerce de Lyon gère plusieurs établissements parmi lesquels les ports Rambaud et Herriot, l'aérodrome de Bron, l'entrepôt des douanes et deux musées. Ils témoignent du dynamisme de l'économie lyonnaise et jouent un rôle concret pour ouvrir celle-ci aux échanges commerciaux nationaux et internationaux.

Le port Rambaud, situé à la confluence entre le Rhône et la Saône, est un point important dans le transport de marchandises du Sud-Est. La navigation fluviale est concurrencée, à partir des années 1830, par le chemin de fer. Malgré les difficultés causées par la compagnie PLM, la chambre de commerce peut lancer le chantier de construction d'un nouveau port qui n'est inauguré qu'en juin 1926. Il connaît encore, jusqu'à la Seconde Guerre mondiale, plusieurs extensions que la Chambre conduit en tant que concessionnaire, avec la volonté de doter Lyon d'une infrastructure de transport performante. Cela réclame des sommes importantes, près de trente millions de francs, qu'elle emprunte. En 1921 a été créée une commission à la Chambre chargée spécialement du port¹⁴⁸. En 1937, le trafic de marchandises atteint 500 000 tonnes et, en 1964, 530 000 tonnes, la guerre l'ayant diminué. Pour l'essentiel, le trafic se compose de matières premières destinées à l'industrie métallurgique, de combustibles minéraux et de produits alimentaires. Dès les années 1920, cependant, elle lance l'idée de créer un nouveau port. En 1933, elle ne parvient pas à en obtenir la concession qui va à la Compagnie nationale du Rhône. Entré en fonction en 1937, le port Herriot est conçu comme un port industriel et non de transbordement. Il présente de plus un avantage sur le premier : plus vaste, il est entouré de terrains libres permettant une extension ultérieure¹⁴⁹. Si la concession du nouveau port échappe à la Chambre, il faut rappeler que celle-ci est actionnaire de la Compagnie nationale du Rhône¹⁵⁰.

La seconde concession qu'a reçue la Chambre porte sur l'aérodrome de Bron, par un décret de novembre 1929. La compagnie consulaire de Lyon, « comprenant très tôt l'intérêt que pourraient représenter les liaisons aériennes pour le développement économique de la région, [sollicite] de l'État la gestion de l'aéroport », et est la première à l'obtenir, bientôt

¹⁴⁸ FAURON Annette, *Le Port Rambaud des origines à 1960*, Mémoire de master sous la direction d'Olivier Faron, Université Lumière Lyon-2, 2003, p. 19.

¹⁴⁹ *Ibid.*, p. 53.

¹⁵⁰ GIANDOU Alexandre, *La Compagnie nationale du Rhône (1933-1998). Histoire d'un partenaire régional de l'État*, Saint-Martin-d'Hères, Presses universitaires de Grenoble, 1999.

suivie par celles de Marseille et Bordeaux¹⁵¹. Aussitôt concessionnaire, elle modernise cet équipement datant de 1910 en édifiant une aérogare qui est inaugurée l'année suivante, « la plus grande aérogare du monde » selon la presse. Elle se dote aussi d'une commission spécialisée dans la gestion de l'aérodrome. Dans les années 1930, l'aviation commerciale prend son essor et Lyon s'affirme comme aéroport de transit. Les destinations sont d'abord Paris et Marseille, puis s'étendent au cours de cette décennie à Genève, Cannes, Vichy, Rome, Turin. En 1956, la concession de la Chambre – interrompue à cause de la guerre – est renouvelée ; elle porte sur la structure commerciale de l'aérogare, l'exploitation des hangars et bâtiments et les installations techniques¹⁵². L'effort de modernisation et d'extension est maintenu, manifesté dès 1956 par le projet de construction d'une nouvelle aérogare qui entre en service en 1959. L'ensemble des travaux permet de faire passer le nombre de passagers de 10 000 en 1947 à 160 000 en 1958¹⁵³. La première destination demeure Paris, mais de plus en plus de vols permettent de gagner l'Afrique du Nord, en particulier grâce aux vols Paris-Alger faisant escale à Lyon et Marseille, assurés par la compagnie Air France.

En 1947, l'entrepôt des douanes est confié à la chambre de commerce. Il était géré depuis 1836 par la ville de Lyon qui a voulu en abandonner l'exploitation. Or, la fermeture de cet équipement « aurait causé aux commerçants lyonnais une gêne considérable du fait que les opérations de douane auraient dû alors se faire dans les bureaux-frontières », et aurait pu causer le détournement d'une partie de l'activité économique vers Paris. « Enfin, elle aurait causé un préjudice à la foire de Lyon dont les participants ont besoin du Bureau de Douanes pour leurs opérations ». L'entrepôt est alors déplacé dans l'enceinte du port Rambaud afin de regrouper les services liés au transport des marchandises. Le trafic augmentant, la Chambre doit procéder à plusieurs extensions, mais celles-ci se heurtent à la saturation du site de la presqu'île¹⁵⁴.

Enfin, la Chambre continue à s'occuper de deux musées, consacrés aux tissus et aux arts décoratifs, qu'elle a créés. Le premier a été créé en 1856 afin de mettre à disposition des commerçants et fabricants lyonnais des échantillons de soieries, pour les aider à affronter la concurrence en se tenant au courant des productions étrangères¹⁵⁵. Installé au Palais du

¹⁵¹ BOUVET Jacques, *La chambre de commerce de Lyon (1945-1965)*, op. cit., tome 2, p. 91.

¹⁵² MATHEVET Paul, *Cinquante ans d'aviation commerciale sur l'aéroport de Lyon-Bron*, Lyon, Editions lyonnaises d'art et d'histoire, 2006, p. 72.

¹⁵³ *Ibid.*, p. 105.

¹⁵⁴ *Ibid.*, p. 117-123.

¹⁵⁵ Dans les années 1800, la Chambre reçoit l'ordre, du ministère de l'Intérieur, de collecter des échantillons textiles. Dans les années 1830, elle organise des expositions éphémères pour montrer des pièces produites par

commerce, le musée est déménagé après la Seconde Guerre mondiale dans l'hôtel Villeroy, situé rue de la Charité, où il est inauguré en 1950. Quant au musée des arts décoratifs, il ouvre au public en 1925 grâce à la générosité de Lyonnais.

3. Face aux entreprises ressortissantes : des relations qui évoluent

a. Des moyens et des objectifs encore modestes dans les années 1950

La mission d'appui aux entreprises naît tardivement. À l'origine, la Chambre est un organisme doté d'une voix qui lui permet de se faire entendre des pouvoirs publics, mais pas de bras pour assister les entreprises. La seule aide qu'elle puisse fournir consiste à répondre aux questions qu'adressent les entreprises ressortissantes. Les archives de la Chambre conservent une copie des courriers envoyés par ses services¹⁵⁶. Chaque année, plusieurs milliers de lettres sont expédiées, par lesquelles les directions spécialisées répondent à des demandes d'informations touchant tous les domaines : législation, fiscalité, recherche de partenaires commerciaux dans ou hors de la circonscription ou encore demandes de conseil en cas de conflit. Le chef d'entreprise confronté à un problème peut aussi écrire une lettre, téléphoner ou se présenter à la Chambre qui lui fournit une réponse personnalisée.

Dans le tableau qu'elle brosse de ses activités en 1961¹⁵⁷, la Chambre souligne que c'est « principalement [...] sous la forme d'informations, renseignements de caractère général » qu'elle a accompli sa mission d'appui, « plus spécialement à l'usage des commerçants qui n'ont pas en ce domaine dans le cadre professionnel les mêmes ressources que les industriels ». Les commerces sont, souvent, des entreprises de petite taille, familiales, et sont dépourvus des moyens nécessaires pour se trouver par eux-mêmes les « renseignements d'ordre fiscal, juridique ou économique » dont ils ont besoin. En outre, une

des places rivales. Puis elle réunit une collection de pièces anciennes et contemporaines. L'Exposition universelle de Londres en 1851 fait prendre conscience de la concurrence britannique. Pour la surmonter, la Chambre dote en 1856 d'un musée présentant l'art industriel dans toutes ses branches, accompagné d'une bibliothèque. Ce modèle fait école. Jusqu'en 1900, vingt-et-un musées consulaires naissent dans toute la France. STEINMETZ-LE CACHEUX Stéphane, « "Rien n'est beau s'il n'est utile" : le musée des Tissus, une stratégie visionnaire de la chambre de commerce de Lyon au XIX^e siècle », in MINGOUS Anne (dir.), *La chambre de commerce et d'industrie de Lyon*, op. cit., p. 42-44.

¹⁵⁶ ADR, 1ETP892-1ETP1025.

¹⁵⁷ ADR, 1ETP2196, « Activités de la chambre de commerce de commerce et d'industrie de Lyon au cours de l'année 1961 », 1961.

partie importante des ressortissants de la Chambre se trouvent dans des zones rurales hors de l'agglomération de Lyon. Pour elles, les services consulaires constituent le principal interlocuteur. Ils ne font pas payer l'assistance qu'ils fournissent car à travers la patente, les ressortissants contribuent déjà au financement de l'institution. Au contraire, les industries ont une taille moyenne supérieure ont des ressources suffisantes pour recourir à des sociétés de conseil.

Dans la note citée de 1961, la Chambre estime s'acquitter honorablement de cette mission grâce à la documentation qu'elle possède. On peut cependant remettre en cause ce jugement favorable car, dans cette période, elle n'a ni les moyens ni la volonté de sonder ses ressortissants pour évaluer leur satisfaction. Néanmoins, la communication est fluide entre l'institution et les ressortissants. L'information est aussi fournie à des personnes non ressortissantes : consulats, organismes privés ou publics et entreprises françaises ou étrangères.

La compagnie consulaire n'agit de façon solitaire. En liaison étroite avec les nombreux syndicats professionnels de la région lyonnaise, elle peut renvoyer vers eux pour certaines demandes : « la Chambre s'efforce [...] de travailler en collaboration avec la plupart des syndicats de son ressort ». Entre l'institution consulaire et les syndicats, la relation est bonne : d'une part, les syndicats sont des structures légères, simples réunions des chefs d'entreprise d'un secteur, qui n'ont pas les moyens de créer des services permanents d'appui ; d'autre part, tous les membres élus à la Chambre appartiennent à des syndicats où ils occupent couramment des mandats de président ou de vice-président.

La Chambre peut faire circuler l'information à travers le journal *La Vie commerciale* diffusé auprès des commerçants de la circonscription. Il contient des renseignements intéressant le commerce et fait connaître les travaux de la compagnie consulaire. Un autre mode d'action consiste à réunir les commerçants au cours de journées de formation. Ainsi, en 1961, une session de perfectionnement au Service interconsulaire du commerce a rassemblé pendant trois jours des chefs d'entreprise à Lyon, Villeurbanne et Givors¹⁵⁸.

b. La diversification des actions de la Chambre

Vers 1960, une évolution se dessine. L'idée se répand que la Chambre devrait apporter une assistance plus forte à ses ressortissants. Elle se heurte cependant aux moyens financiers

¹⁵⁸ ADR, 1ETP2196, « Activités de la chambre de commerce et d'industrie de Lyon au cours de l'année 1961 ».

et humains limités de l'institution ainsi qu'à des questions plus profondes sur son rôle. Les chefs d'entreprise sont nombreux à estimer qu'un établissement public n'a pas à s'immiscer dans la vie des entreprises. Le fait de rendre les prestations payantes en contrepartie d'une assistance améliorée rencontre deux obstacles. D'abord, cela reviendrait à faire payer deux fois les ressortissants, à travers la patente et par la facturation de l'aide ponctuellement apportée. Ensuite, cela ferait concurrence déloyale aux sociétés spécialisées dont les prix seraient nécessairement supérieurs. Le fait que la Chambre soit dominée par les industriels rend peu probable un accroissement de l'offre de services, car ce sont eux qui y recourent le moins.

Malgré le conservatisme de la Chambre, des transformations s'opèrent, moins sous l'effet d'une volonté réformatrice que par pragmatisme : chefs d'entreprise, les élus consulaires se servent de leur mandat pour répondre aux besoins des milieux économiques. En janvier 1956, le discours inaugural du nouveau président, Robert Phélip, exprime une volonté prudente d'innovation. Il commence par rejeter l'idée de « programme d'action pour le nouvel exercice qui s'ouvre » : « je vous avoue que sur ce point, [...] il me semble [...] qu'on a trop tendance, à l'heure actuelle, [...] à abuser des programmes et des plans ». Il fait ainsi allusion aux élections législatives de janvier 1956 et à la planification conduite par l'État. Après cette mise en garde, le président convient que la Chambre a besoin de s'adapter. En premier lieu, il lui faut améliorer la connaissance qu'elle a des entreprises ressortissantes et resserrer les « liens directs » avec elles ainsi qu'avec les organisations professionnelles. Ensuite, l'institution doit accroître la documentation dont elle dispose pour pouvoir répondre aux demandes qu'on lui adresse. Le troisième point concerne les différents services extérieurs dont elle a la charge : port Rambaud, entrepôt des douanes, centre des chauffeurs, musées et aéroport de Bron¹⁵⁹. En proposant ces différentes mesures, Robert Phélip ne préconise donc pas de rupture avec les tâches qu'effectue déjà la compagnie consulaire. Il se contente de vouloir améliorer ce qui existe déjà.

Le domaine de l'emploi, à la fin des années 1950, fournit un exemple d'innovation dans l'action consulaire. Dans un contexte de forte croissance qui augmente les besoins de recrutement, la Chambre se donne le rôle de bureau de placement : « elle agit là en liaison avec un bureau spécialisé au financement duquel elle participe en collaboration avec le Groupement interprofessionnel lyonnais ». Sur l'année 1961, 1 200 personnes ont trouvé un

¹⁵⁹ ADR, IETP111, Séance du 6 janvier 1956 de la CC de Lyon, p. 8-9.

emploi par son intermédiaire¹⁶⁰. En situation de forte demande de main-d'œuvre, cette action apparaît non comme un service rendu moins aux chômeurs mais comme une prestation en faveur des entreprises. Face à la situation de plein-emploi, où le chômage involontaire a disparu, la Chambre prône le recours à des travailleurs étrangers. En novembre 1957, l'assemblée approuve le vœu présenté par la chambre de commerce parisienne « préconisant l'adoption de mesures propres à favoriser l'entrée en France de travailleurs étrangers ». C'est « l'un des moyens les plus efficaces pour remédier [à la] grave pénurie de main-d'œuvre », mais des obstacles demeurent : formalités trop complexes pour faire entrer des travailleurs étrangers, instabilité de cette main-d'œuvre ou encore difficultés de logement¹⁶¹. Mais, note Jacques Bouvet, « [la Chambre] estime qu'il convient de ne pas donner à ces mesures d'immigration un caractère permanent [car elles] ne se conçoivent que dans une période où il y a plein emploi de la main-d'œuvre française¹⁶² ».

Par son action en faveur de l'immigration de travail, elle se joint au consensus né à la fin de la Seconde Guerre mondiale, lorsque le général de Gaulle, en mars 1944, affirmait que « la France, hélas ! manque d'hommes ». Deux ordonnances, en octobre et novembre 1945, aménagent l'accueil de « l'étranger venu en France pour y exercer une activité professionnelle ». Trois catégories de permis de séjour sont instituées : temporaire d'un an, de résident ordinaire – entre un et trois ans et de résident privilégié – permettant de résider dix ans avec les mêmes droits que les Français. Sous la supervision de l'Office national de l'immigration, le gouvernement espère faire venir plusieurs centaines de milliers d'Italiens. Mais les objectifs ne sont pas atteints : les procédures sont trop rigides et les employeurs contournent ce système en préférant importer une main-d'œuvre algérienne. En 1954, 200 000 musulmans d'Algérie vivent en France, dix fois plus qu'en 1946. Ils ont pu arriver en métropole grâce au statut de 1947 qui leur garantit la libre circulation. « Cette main d'œuvre facile d'accès, moins protégée que celle proposée par l'ONI, est une aubaine pour le patronat ». Mais dans la seconde moitié des années 1950, « c'est la panique chez les employeurs » : l'envoi du contingent en Algérie réduit la main-d'œuvre disponible et la guerre risque de compliquer l'arrivée des travailleurs algériens¹⁶³. Il est donc naturel que la Chambre, aux mains des chefs d'entreprise et particulièrement des industriels dont le besoin de main-d'œuvre est élevé, se mobilise face à la pénurie.

¹⁶⁰ ADR, 1ETP2196, « Activités de la chambre de commerce de commerce et d'industrie de Lyon au cours de l'année 1961 ».

¹⁶¹ ADR, 1ETP112, Séance du 14 novembre 1957 de la CC de Lyon, p. 369.

¹⁶² BOUVET Jacques, *La chambre de commerce de Lyon (1945-1965)*, op. cit., tome 2, p. 6.

¹⁶³ BLANC-CHALÉARD Marie-Claude, *Histoire de l'immigration*, Paris, La Découverte, 2001.

Conclusion du chapitre

L'histoire des Chambres depuis l'époque moderne montre leur situation paradoxale : elles sont à la fois dans le giron de l'État et sans cesse désireuses de réduire l'intervention de la puissance publique. Les dirigeants d'entreprise qui composent l'assemblée consulaire ont pour fonction d'informer l'État et d'exprimer les revendications de ceux qui les ont élus. Mais pour plusieurs raisons, leur représentativité est limitée ; ils sont surtout les porte-parole des secteurs d'activités pesant le plus lourd dans leur circonscription. Ce fonctionnement peu démocratique n'empêche pas la Chambre d'être l'acteur principal en matière économique sur son territoire. L'assemblée consulaire lyonnaise est ainsi en mesure de mener, depuis le XIX^e siècle, de multiples actions pour créer un environnement favorable au développement des entreprises. Cette autonomie des milieux d'affaires s'accorde avec la doctrine libérale qui les anime. Institution de premier plan, la Chambre de Lyon se singularise par la force de son ouverture internationale.

Chapitre 2. Le rôle de la Chambre dans l'ouverture de l'économie lyonnaise au monde

La chambre de commerce de Lyon, lieu de rencontre d'une élite entrepreneuriale tournée vers les marchés extérieurs, a un degré d'ouverture internationale sans équivalent en dehors de Paris et des villes portuaires de Marseille et Bordeaux. Au XIX^e siècle, cette extraversion connaît un apogée. Disposant de moyens étendus grâce aux revenus de la Fabrique, la Chambre lance pendant plusieurs décennies diverses actions pour renforcer la présence lyonnaise à l'étranger, particulièrement en Asie. Cependant, cet élan retombe au siècle suivant. La crise des années 1930 ébranle le libre-échange qui l'animait jusqu'alors. Après avoir incarné la « France du "grand large"¹⁶⁴ » et été le fer de lance de la libre circulation des marchandises, le milieu consulaire lyonnais glisse insensiblement vers un certain protectionnisme et la nation devient, pour reprendre les mots de Francis Démier, la « frontière [de son] libéralisme¹⁶⁵ ». La décennie 1950 constitue un moment de transition entre deux décennies de repli et l'amorce d'une réouverture.

A. Protectionnisme et libre-échange : la chambre de commerce lyonnaise, haut lieu des débats douaniers de la fin du XIX^e siècle

La région lyonnaise se démarque du reste de la France par une orientation exportatrice très forte, reposant essentiellement sur la soierie, dans un siècle marqué en Europe par la forte progression des échanges commerciaux internationaux¹⁶⁶. Sous l'impulsion des milieux

¹⁶⁴ DÉMIER Francis, *La Nation, frontière du libéralisme*, op. cit., p. 296.

¹⁶⁵ *Id.*

¹⁶⁶ Entre 1830 et 1913, les exportations des pays européens passent, en millions de dollars, de 645 à 10 550, avec un taux de croissance annuel cependant très irrégulier, qui culmine vers 1860 et vers 1910. BAIROCH Paul, *Commerce extérieur et développement économique de l'Europe au XIX^e siècle*, Paris, Mouton, EHESS, 1976, p. 63.

patronaux réunis dans la Chambre, elle a noué des liens de différentes natures avec des marchés lointains. Avec cette ouverture va de pair une doctrine libre-échangiste affirmée à partir des années 1830. Les chambres de commerce françaises sont divisées en deux camps, pour ou contre le libre-échange. Cette partition devient particulièrement visible à deux dates : lors de la signature du traité de commerce Cobden-Chevalier de 1860 et lors de la mise en place du tarif douanier de Jules Méline en 1892.

1. L'ancienneté de l'engagement libéral

a. Une Chambre dominée par le courant libre-échangiste depuis le XIX^e siècle

L'ouverture internationale de la Chambre, au milieu du XX^e siècle, hérite avant tout d'une industrie et d'un commerce tournés vers le monde : la Fabrique de soies. Marchandise légère et à forte valeur ajoutée, les tissus fabriqués à partir de la soie sont par excellence un produit d'exportation. Cette branche d'activité, dans laquelle Lyon a développé une spécialité reconnue mondialement, reste centrale malgré un ralentissement de l'activité prononcé depuis les années 1930.

Le XIX^e siècle correspond au « siècle d'or de la Fabrique¹⁶⁷ ». La productivité évolue lentement et les fabricants reculent devant les investissements industriels, préférant accroître la main-d'œuvre. En revanche, note Pierre Cayez, l'ouverture commerciale progresse.

L'importation des soies était aux mains des marchands qui joignaient [...] le commerce de la marchandise et celui de l'argent en faisant des avances aux producteurs, en ouvrant des crédits aux fabricants et en recevant des soies en consignation. Jusqu'au milieu du siècle, la position lyonnaise sur le marché européen était tout à fait dominante.

Malgré cette situation de domination, la concurrence est vive entre les pays européens. Les fabricants lyonnais voient leur débouché évoluer. Sous le Premier Empire napoléonien, ils ont accès à un vaste marché européen. La restauration des barrières douanières en 1815 les pousse à se réorienter vers les États-Unis qui reçoivent 14 % des soieries en 1821 et 33 % en 1849, alors que la production a quadruplé entretemps. En 1850, la Grande-Bretagne en reçoit 20 %. Ainsi, note Pierre Cayez, « le grand large remplaçait le continent, New York et Londres s'étaient substitués à Francfort et Leipzig ». Les exportations vers l'Europe reculent sous

¹⁶⁷ CAYEZ Pierre, « La prospérité lyonnaise », in PELLETIER André et al., *Histoire de Lyon des origines à nos jours*, op. cit., p. 673.

l'effet de la concurrence accrue de la Prusse, de la Suisse, de l'Italie et de l'Autriche qui s'industrialisent¹⁶⁸.

Au moment où le commerce lyonnais prospère, des identités protectionniste ou libre-échangiste s'affirment dans les chambres de commerce françaises, comme le montre l'historien David Todd sur la période 1814-1851. Certaines villes comme Lille, au centre d'une région manufacturière, rejettent la libre circulation des marchandises, d'autres la soutiennent comme Bordeaux qui exporte sa production vinicole¹⁶⁹. Les milieux d'affaires lyonnais font le même choix.

Dans le domaine douanier, jusqu'au début des années 1830, elle suit encore une politique pragmatique déterminée par les intérêts des principales activités commerciales locales [...]. Mais elle s'oppose au protectionnisme excessif par crainte des représailles contre les exportations de soieries et préfère les traités de commerce qui réduisent l'incertitude douanière¹⁷⁰.

Lors d'un banquet en 1869, alors que le courant protectionniste progresse en France, « la chambre de commerce de Lyon construit le mythe fondateur de sa naissance au libre-échange [...] à une date précise, en 1833, sous la menace d'un tarif anglais prohibitif sur les soieries ». Cette « conversion » s'explique d'abord par les intérêts de la Fabrique lyonnaise qui a besoin de droits de douane réduits sur les soies importées. En effet, la production séricicole nationale ne suffit pas aux fabricants lyonnais et doit être compensée par l'importation de soies italiennes en particulier. La Chambre admet, « par un phénomène de compensation », que cela s'accompagne de tarifs faibles sur les soieries importées d'Angleterre, Allemagne et Suisse qui lui font concurrence¹⁷¹. Les Britanniques ont été les premiers à se fournir en soies asiatiques, si bon marché que les fabricants français se fournissent auprès d'eux malgré la commission qu'ils prélèvent. En juillet 1833, une ordonnance royale autorise la libre admission des soies étrangères et lève l'interdiction de sortie des soies françaises. Face aux protestations que la mesure soulève, le ministre du Commerce Adolphe Thiers adresse à toutes les chambres de commerce un questionnaire en août 1833 : « faut-il réduire les droits ou s'abstenir d'y toucher ? ». La réponse qu'y donne l'assemblée consulaire lyonnaise réfute avec plusieurs arguments l'utilité des droits. Ces derniers encouragent la contrebande, pèsent sur les matières premières indispensables à l'industrie et nuisent au consommateur. Pour A. Soria, il s'agit du « premier manifeste consulaire sur la libéralisation des échanges qui ait

¹⁶⁸ *Ibid.*, p. 674-675.

¹⁶⁹ TODD David, *L'identité économique de la France...*, op. cit.

¹⁷⁰ VERNUS Pierre, « XIX^e siècle : la consolidation », in MINGOUS Anne (dir.), *La chambre de commerce et d'industrie de Lyon*, op. cit., p. 28.

¹⁷¹ SORIA Audrey, *La chambre de commerce de Lyon...*, op. cit., p. 85-86.

valeur de symbole », même s'il ne parle pas de « liberté des échanges »¹⁷². L'année suivante, François Arlès-Dufour publie en son nom propre un exposé en faveur du libre-échange. Il y réclame la suppression des obstacles douaniers entre les pays¹⁷³.

La Monarchie de Juillet correspond aussi à la diffusion d'idées nouvelles dans les milieux économiques, en particulier le saint-simonisme qui accorde la première place à l'industrie. Mort en 1825, Saint-Simon a pour principal disciple, à la Chambre lyonnaise, François Arlès-Dufour, commissionnaire en soies. Cet homme influent y siège de 1832 à 1868, avec quelques années d'interruption. Au cours de cette longue présence, il oriente l'institution dans un sens libéral¹⁷⁴.

L'orientation libérale s'explique avant tout par les intérêts des marchands et fabricants de soieries. Ils dominent la concurrence étrangère et saluent le traité Cobden-Chevalier, signé par la France et l'Angleterre en 1860. À sa préparation ont été associés François Arlès-Dufour et Natalis Rondot. Ce dernier, né d'un industriel champenois, est envoyé à Canton en 1843 par la chambre de commerce de Reims pour explorer les débouchés pour l'industrie lainière. Il se rapproche des soyeux lyonnais en 1849 et entame avec eux une collaboration de presque cinquante ans. Fervent libre-échangiste, il entend, avec François Arlès-Dufour, faire de Lyon l'entrepôt mondial des soies¹⁷⁵. La doctrine libérale qui l'emporte à Lyon ne fait pas l'unanimité : l'industrie cotonnière de Tarare demande en 1857 la transformation de la chambre consultative des arts et métiers en chambre de commerce, et « Lyon, préférant donner la priorité à la Fabrique et consolider son identité libre-échangiste, ne soulève pas d'opposition à cette sécession qui aboutit en 1868 »¹⁷⁶. Le traité de commerce franco-anglais est difficile à faire accepter par les producteurs français qui le perçoivent comme un traité inégal : l'Angleterre est alors la « puissance économique super dominante¹⁷⁷ ». La France, qui se classe deuxième pour la production industrielle, est loin derrière elle. Pourtant, à Lyon, le traité est reçu avec optimisme et le milieu patronal le soutient. Ayant été signé pour dix ans, il doit être renouvelé en 1870. À l'approche de cette date est créée l'Union libérale présidée par

¹⁷² *Ibid.*, p. 92.

¹⁷³ *Ibid.*, p. 103. Le document s'intitule *Un mot sur les fabriques étrangères de soieries à propos de l'exposition de leurs produits, faite par la chambre de commerce de Lyon*.

¹⁷⁴ CANTON-DEBAT Jacques, *Un homme d'affaires lyonnais : Arlès-Dufour (1797-1872)*, Thèse de doctorat sous la direction d'Yves Lequin, Université Lyon-2, 2000.

¹⁷⁵ KLEIN Jean-François, « Natalis Rondot (1844-1960). Un "technologue" libéral de la laine au service des soyeux », in FAVIER René *et al.* (dir.), *Tisser l'histoire. L'industrie et ses patrons XVIe-XXe siècle*, Valenciennes, Presses universitaires de Valenciennes, 2009, p. 221-234.

¹⁷⁶ VERNUS Pierre, « XIX^e siècle : la consolidation », in MINGOUS Anne (dir.), *La chambre de commerce et d'industrie de Lyon*, *op. cit.*, p. 29.

¹⁷⁷ BAIROCH Paul, *Commerce extérieur et développement économique de l'Europe au XIX^e siècle*, *op. cit.*, p. 168.

François Arlès-Dufour. En face, les protectionnistes se mobilisent aussi. Les marchands de soie refusent la taxation des importations de soie, et s'opposent ainsi aux sériciculteurs, filateurs et mouliniers. Mais au début des années 1890, le milieu soyeux lyonnais se divise et une partie de ses membres se rapprochent des positions protectionnistes. La chambre de commerce est un espace où se joue l'opposition entre les camps : en décembre 1892, pour la première fois, l'élection consulaire voit s'opposer deux listes concurrentes. La Fabrique se trouve divisée entre une majorité libre-échangiste et une minorité protectionniste assez importante pour présenter ses propres candidats¹⁷⁸.

b. Le tarif Méline : un moment d'exacerbation des tensions entre libéralisme et protectionnisme

En 1892, après deux années de débats, le Parlement adopte le tarif douanier proposé Jules Méline, rapporteur de la commission des douanes. Les libre-échangistes considèrent le nouveau dispositif comme une régression. Mais « la nouvelle loi de douane [tranche] sur le passé moins par une volonté de s'enfermer dans une forteresse douanière, ce qui a souvent été retenu dans l'historiographie, que par le souci d'inaugurer un système souple de double tarif¹⁷⁹ ». Ce double tarif comporte un tarif général modifiable et un tarif minimum, que le ministre du Commerce Jules Roche définit comme « la limite inférieure des concessions que peut faire chaque industrie, non pour être à l'abri de la concurrence étrangère, mais pour lutter sans désavantage avec elle¹⁸⁰ »

Gabrielle Cadier-Rey souligne l'importance du rôle joué par les chambres de commerce dans les années 1880 et 1890, lorsque les milieux économiques, dans toute la France, se divisent entre protectionnistes et partisans du libre-échange. Sous le Second Empire, des villes comme Lille et Rouen sont « championnes du protectionnisme » tandis que Bordeaux, Lyon et Paris défendent le libéralisme. Dans les années 1890, la situation a changé : d'une part, les chambres de commerce ne sont plus seules à porter la voix des entreprises ; d'autre part, la dégradation de la situation économique a fait évoluer les positions : « à la jonction de 1889-1890, après les élections de 1889, les protectionnistes passent à l'offensive : les pressions se font plus fortes sur les Chambres et le gouvernement qui sont maintenant acquis, pour satisfaire un électorat majoritairement rural, à l'abandon de

¹⁷⁸ JOLY Hervé, « L'Union des chambres syndicales lyonnaises (1885-1914) : une organisation interprofessionnelle pionnière », in VERNUS Pierre (dir.), *Les organisations patronales, une approche locale*, Lyon, Cahiers du Centre Pierre Léon, 2002, p. 161.

¹⁷⁹ DÉMIER Francis, *La Nation, frontière du libéralisme*, op. cit., p. 366.

¹⁸⁰ Cité par DÉMIER Francis, *La Nation, frontière du libéralisme*, op. cit., p. 366.

la politique libérale, à la grande satisfaction des chambres de commerce protectionnistes »¹⁸¹. Les chambres de commerce s'adressent aux députés et aux ministres par de multiples lettres, brochures et pétitions. Le président de la chambre de commerce de Rouen, a créé en 1878 une Association de l'industrie française, favorable au relèvement des tarifs douaniers, qui est le groupe de pression le plus influent en 1890. Dans le camp opposé, les partisans du libre-échange ne parviennent pas à se structurer de façon à peser aussi efficacement dans le débat.

Au cours du débat douanier qui précède la loi de 1892, plusieurs alternatives s'exposent : « marché intérieur ou échange international ? Défense du travail national ou défense du consommateur ? Liberté des tarifs ou engagement conventionnel ? ». Ces différentes opinions sont représentées au Conseil supérieur du commerce. Cette institution remontant à 1607 est présidée par le ministre du Commerce. Elle comprend neuf membres issus de l'administration des finances et des douanes, vingt-quatre venant du commerce et autant de l'industrie. Parmi ces quarante-huit représentants se trouvent les présidents des plus grandes chambres de commerce. Lors d'une session de juin 1890, Jules Roche parvient à y faire voter la dénonciation des traités de commerce et leur remplacement par des conventions commerciales compatibles avec le double tarif. Dès lors, le Conseil supérieur du commerce met au point un tarif général produit par produit. Les chambres de commerce libérales entament une lutte à travers des pétitions et des comités locaux afin d'empêcher la taxation des matières premières importées. En novembre 1889 est créé le Comité de défense du marché des soies de Lyon. Il réussit à écarter les restrictions douanières sur l'importation de soies brutes. En 1892, le tarif publié est « assez modéré et le gouvernement a opéré des arbitrages entre des intérêts opposés ». L'agriculture bénéficie de la protection la plus importante.

Dans ce débat, note Gabrielle Cadier-Rey, les chambres de commerce se sont présentées comme « l'expression de la majorité », tout en n'étant que « l'expression de la bourgeoisie d'affaires. Les petits intérêts peuvent ne pas être pris en compte », que ce soit les petites villes ou, à l'intérieur de chaque circonscription, les 90 % de patentés exclus du corps électoral¹⁸².

¹⁸¹ CADIER-REY Gabrielle, « Les chambres de commerce dans le débat douanier à la fin du XIXe siècle », *Histoire, économie & société*, 1997, vol. 16, n° 2, p. 280.

¹⁸² *Ibid.*, p. 290-298.

2. L'impérialisme consulaire

a. L'Asie, cible des soyeux à la fin du XIX^e siècle

L'intérêt de la chambre de commerce pour l'outre-mer est dicté par la recherche de débouchés et de sources d'approvisionnement. Cela la conduit à développer un « impérialisme consulaire » mis en lumière par l'historien Jean-François Klein, c'est-à-dire une volonté de contrôler des espaces ultra-marins stratégiques afin d'en tirer les matières premières à moindre coût.

À partir des années 1880, la Chambre s'implique dans l'expansion coloniale en Asie. L'intérêt pour l'Extrême-Orient naît de la crise de la sériciculture en Europe à partir de 1849. Une maladie, la pébrine, ruine la production. S'y ajoute une évolution de la demande vers des soies non plus pures, mais mélangées et de moindre qualité. Les producteurs lyonnais se tournent d'abord vers l'Algérie, le Liban et la Syrie, mais c'est la Chine qui apparaît progressivement comme une solution aux problèmes d'approvisionnement. Après une première mission d'exploration envoyée en 1843 par le gouvernement français, les maisons de commerce lyonnaises y prennent pied. Dans un premier temps, la conquête coloniale intéresse peu les soyeux qui préfèrent la création d'un simple comptoir représentant les intérêts lyonnais sur un marché dominé par les Britanniques. « Même durant le Second Empire où la vague coloniale continue, l'intérêt des hommes d'affaires lyonnais pour l'outre-mer n'est pas érigé en doctrine ». Les élites lyonnaises investissent aussi en Tunisie d'abondants capitaux pour y développer la viticulture, tandis qu'autour de Lyon la vigne est ravagée par le phylloxera. Au début des années 1880, une évolution rapide se produit : l'idée de colonisation s'impose dans les milieux d'affaires lyonnais et la chambre de commerce pilote l'entreprise colonisatrice lyonnaise qui vise à « faire du Tonkin l'antichambre de la pénétration commerciale en Chine méridionale ».

Les grandes figures de cet impérialisme lyonnais sont Édouard Aynard, banquier républicain modéré, élu en 1882 à la Chambre qu'il préside de 1890 à 1898, et Ulysse Pila, marchand de soies et véritable aventurier qui a tissé des réseaux commerçants en Asie depuis les années 1860¹⁸³. En 1895, à la demande de ce dernier qui préside l'Union des marchands de

¹⁸³ Né en 1837 dans le Vaucluse – cette naissance hors de Lyon explique la lenteur de son intégration dans l'élite lyonnaise –, il s'embarque en 1863 pour Shanghai comme employé d'une firme de négoce anglaise. Rentré en France, il fonde en 1867 à Marseille une maison de courtage de soies. Lorsque les milieux d'affaires lyonnais se tournent vers l'Asie dans les années 1880, il installe une succursale de sa société à Haiphong. En 1889, il entre à la chambre de commerce de Lyon. À la fin des années 1890, il préside la Compagnie lyonnaise indochinoise qui

soie, la chambre de commerce envoie une mission d'exploration en Chine méridionale avec le concours d'onze autres Chambres, dont Tarare, Roanne et Saint-Etienne. Il s'agit de « la plus importante manifestation de propagande coloniale menée par les libéraux de la chambre de commerce de Lyon ». Entre 1895 et 1897, les missionnaires parcourent 21 000 kilomètres avec l'objectif d'ouvrir une voie commerciale vers le Yunnan. Il s'agit aussi, par la publicité qui entoure ce projet, d'attirer des capitaux pour mener ce projet¹⁸⁴. La diversité des initiatives prises par la Chambre fait d'elle « un organisme très écouté sur les questions coloniales à la fois au plan local comme au plan national » :

Elle subventionne un nombre important de syndicats professionnels et d'associations susceptibles de développer la présence française outre-mer et de populariser l'idée coloniale chez les plus rétifs ; elle prend part à tous les débats sur les tarifications douanières ; elle affirme sans cesse sa croisade pour le libre-échange, sur les moyens de communication et les infrastructures de transport [...]. Elle prend position pour redéfinir les tarifs des lignes de navigation où se trouvent ses intérêts : vers le Maghreb et l'Indochine ; et elle surveille les opportunités d'affaires outre-mer¹⁸⁵.

L'entreprise coloniale suscite l'enthousiasme des élites lyonnaises. Ainsi l'industriel soyeux Auguste Isaac déclare-t-il, dans un discours adressé au gouverneur général de l'Indochine qui rend visite à la Chambre en février 1895, que tout destine Lyon à être « colonial » : « comment se désintéresserait-elle des entreprises lointaines, cette grande cité dont la configuration du sol et ses deux fleuves ont fait nécessairement un lieu d'échange, non pas seulement pour les nationaux, mais pour les peuples voisins [...] et les plus éloignés ? [...]. Nous sommes donc coloniaux par tradition et par tempérament¹⁸⁶ ».

En dehors de l'Asie, la Chambre tisse des liens étroits avec le Maroc qui ont été étudiés dans une thèse de doctorat¹⁸⁷. En Afrique du Nord, les Lyonnais applaudissent la conquête de l'Algérie où ils créent des entreprises agricoles et développent la viticulture. Plus tard, dans les années 1870, ils se tournent vers le Maroc qui devient une source d'approvisionnement en laine et un débouché pour les soieries. Ils participent aux initiatives visant à consolider les positions françaises dans le pays, par exemple en subventionnant le Comité du Maroc, lobby colonial fondé en 1903. Sous l'impulsion du président Auguste Isaac, en 1906, une mission s'y rend sous l'égide de la Chambre, qui fait suite à un premier

doit relier le Tonkin à la Chine méridionale. À son sujet, voir KLEIN Jean-François, *Un Lyonnais en Extrême-Orient. Ulysse Pila vice-roi de l'Indochine*, Lyon, Lugdunum, 1994.

¹⁸⁴ KLEIN Jean-François, « Une chambre de commerce ouverte sur le monde et l'empire colonial (1820-1920) », in MINGOUS Anne (dir.), *La chambre de commerce et d'industrie de Lyon, op. cit.*, p. 71-83.

¹⁸⁵ *Ibid.*, p. 86.

¹⁸⁶ Cité par PRIVAT-SAVIGNY Maria-Anne et al., *Les prémices de la mondialisation...*, op. cit., p. 25.

¹⁸⁷ LAHRIM Nour-eddine, *Lyon et le Maroc, 1880-1940*, Thèse de doctorat sous la direction d'Yves Lequin, Université Lyon 2, 1990.

voyage de missionnaires chartreux lyonnais et à deux voyages d'un ancien élève de l'école supérieure de commerce dans les années 1880. L'objectif est essentiellement de prospector le marché, comme l'explique le compte rendu qu'elle publie : « cette mission nous a été inspirée par les renseignements précieux que la mission, envoyée en Chine il y a une quinzaine d'années, avait rapportés ».

Le débat sur le libre-échange et le protectionnisme ne sont pas propres à la compagnie consulaire lyonnaise. Ils agitent aussi celle de Paris depuis le début du XIX^e siècle. Entre la Restauration et la Monarchie de Juillet, elle se donne une identité nettement libérale, mais des tensions persistent. Les négociants-fabricants veulent pouvoir se fournir sans entraves en matière première et vendre à l'étranger : « pour ces libéraux "radicaux", les droits et les prohibitions à vocation industrialisante sont assimilés d'une certaine manière à l'économie de privilège, et offrent un terrain à la fraude, ce qui heurte la mission d'une moralisation des échanges dont ils se sentent investis ». Un autre courant, minoritaire, est favorable à liberté économique et hostile aux privilèges, mais juge que « le développement d'une industrialisation française nécessite, au moins provisoirement, de limiter l'espace du libéralisme au cadre national ». Il rassemble en particulier les négociants dans les secteurs cotonniers, chimiques et métallurgiques. Le banquier François Delessert déclare en janvier 1803 qu'une « industrie naissante a besoin, pour s'élever au niveau de celle de ses voisins, d'être encouragée ou par une prohibition ou par une taxation équivalente [...]. Comment pourrions-nous arriver à lutter avec les Anglais pour la fabrication des cotonnades, puisqu'ils ont sur nous, dans cette partie, un avantage de 30 à 40 % ? »¹⁸⁸. La domination du libéralisme s'explique en partie par la mutation de l'économie parisienne, délaissée par certaines activités industrielles qui fuient la cherté de la main-d'œuvre et des terrains. Dans la capitale subsistent les entreprises ayant une production à forte valeur ajoutée, de luxe ou demi-luxe, pour qui le marché parisien est trop étroit : « la nécessité d'exporter, le souci d'obtenir des matières premières aux meilleurs prix, expliquent un libre-échangisme très tôt affiché ». La Chambre encourage la marine marchande française, est présente aux expositions industrielles en Europe et s'intéresse aux marchés qui s'ouvrent en Europe, Amérique latine et Asie¹⁸⁹.

¹⁸⁸ DÉMIER Francis, « La construction d'une identité libérale (1803-1848) », in FRANCK Michel (dir.), *La chambre de commerce et d'industrie de Paris (1803-2003), Histoire d'une institution / Études thématiques*, vol. 1, p. 51-52.

¹⁸⁹ *Ibid.*, p. 68-69.

b. L'enseignement colonial

Le domaine de l'enseignement sert à l'affirmation de « l'esprit impérial » de la compagnie consulaire face à la capitale. Le projet d'un enseignement colonial lyonnais se forme à partir de 1865, année où la Chambre doit envoyer à Paris un étudiant à l'École spéciale des langues pour qu'il y apprenne le chinois et le japonais. Cet étudiant publie, dix ans plus tard, une carte des régions séricicoles puis un ouvrage sur la géographie de la soie édité par la Société de géographie de Lyon. Ces deux publications font date dans la production savante sur l'Asie.

En 1890, la création à Paris de l'École coloniale suscite, à la Chambre, la colère d'Ulysse Pila, président de la commission coloniale. Le nouvel établissement, créé par décret, doit former des administrateurs pour toutes les régions de l'Empire. Pila s'insurge contre la décision réservant les trois quarts des postes de l'administration coloniale aux diplômés de cette école ; il proteste contre le « monopole qui exclut d'avance les jeunes gens de la province »¹⁹⁰. En s'appuyant sur les recherches de Claude Malon sur *Le Havre colonial*¹⁹¹, Jean-François Klein rappelle le « souci des élites locales à contribuer à la formation de façon autonome des cadres coloniaux investis de la mission de préserver les intérêts havrais là où les capitaux locaux étaient engagés¹⁹² ». L'École coloniale de Lyon est inaugurée en novembre 1899. Le président de la Chambre, Auguste Isaac, lui fixe le but de « développer les aptitudes coloniales chez les jeunes gens » afin que Lyon tire le plus grand profit des débouchés coloniaux. Les cours sont donnés dans la salle des réunions industrielles du Palais du commerce.

La création de l'École s'inscrit ainsi dans la volonté de Lyon de peser dans la République, un siècle après le « traumatisme de 1793 » qui l'a soumise durablement au contrôle parisien. Les « élites libérales locales se voient bien comme les héritières fantasmagoriques des grandes républiques marchandes d'antan », et refusent de voir leur ville réduite à une « province » indifférenciée. L'expansion coloniale leur permet de se constituer un rayonnement international grâce au commerce de la soierie et elles restent fidèles à une ligne libérale ; au moment où le tarif Méline rehausse les barrières douanières qui entravent le commerce de la soie, la conquête coloniale en Asie permet de s'assurer de nouvelles sources

¹⁹⁰ KLEIN Jean-François, « La création de l'École coloniale de Lyon. Au cœur des polémiques du Parti colonial », *Outre-Mers. Revue d'histoire*, 2006, vol. 93, n° 352, p. 153-154.

¹⁹¹ MALON, Claude, *Le Havre colonial de 1880 à 1960*, Mont-Saint-Aignan, Publications des Universités de Rouen et du Havre, 2006.

¹⁹² KLEIN Jean-François, « La création de l'École coloniale de Lyon... », art. cit., p. 147 et suiv.

d'approvisionnement. Pour les libéraux, la création de l'École vise à former « dans le moule lyonnais » des jeunes gens dévoués aux intérêts soyeux et à « démontrer qu'ils peuvent, non pas se passer de Paris, mais lutter à armes égales sur le champ de la formation coloniale tout en imprimant leur marque propre »¹⁹³.

B. Une économie bousculée à partir des années 1930 : décolonisation, crises et déclin

Après l'âge d'or que constitue la fin du XIX^e siècle, le cycle de crises ouvert en 1914 ébranle l'économie et la chambre de commerce lyonnaises. Les turbulences prennent fin après 1945, mais la France s'est habituée au protectionnisme et ne s'en défait pas avant la mise en place du Marché commun. Les historiens ont débattu pour savoir si l'économie française était véritablement sclérosée par la fermeture prolongée des frontières douanières. La vivacité des réactions à la Chambre lyonnaise montre que, même si la sclérose de l'économie française a été exagérée, l'instauration d'un libre-échange en Europe est un choc véritable pour les entreprises. Malgré la croissance soutenue de la richesse nationale au cours de ces Trente Glorieuses, les entrepreneurs éprouvent certaines craintes face aux mutations économiques.

1. Le commerce extérieur français : faiblesses et nouvel élan

a. Une doctrine libre-échangiste affaibli depuis la crise des années 1930

La France réagit à la crise des années 1930 par une politique protectionniste. Les droits de douanes passent d'une moyenne de 7,8 % en 1928 à 16,5 % en 1935. En décembre 1931 est instauré un contingentement des importations, puis le contrôle des changes en 1939. Dans un ouvrage de 1970, Paule Arnaud-Ameller s'inscrit parmi les économistes pessimistes convaincus que l'économie française a contracté un grave retard à cause de sa fermeture à l'extérieur. « Toutes ces barrières douanières furent maintenues après la guerre. Par la suite, la

¹⁹³ *Id.*

volonté exprimée par les dirigeants français d'un retour au libre-échange demeura théorique. [...] Un protectionnisme rigoureux fut appliqué jusqu'en 1959 »¹⁹⁴.

À Lyon, le libre-échange du XIX^e siècle est fortement affecté. La crise des années 1930 a été rude pour l'économie lyonnaise, d'autant plus vulnérable à la contraction des échanges que sa prospérité reposait sur l'exportation de soieries. La crise frappe toutes les branches industrielles de Lyon. Le nombre de faillites et liquidations judiciaires, qui s'élève à 317 en 1929, atteint un pic à 558 en 1935 pour retomber à 269 en 1938. Dans la soierie, entre 1928 et 1934, la valeur de la production baisse de 76,7 % et la valeur des exportations de 83 %¹⁹⁵.

En 1975, l'historien John Laffey publie un article présentant la « transition vers le protectionnisme » de la Chambre au cours des années 1920 et 1930. Il estime qu'après 1918, rien ne semble changé : dans la continuité de l'avant-guerre, « elle [encourage] l'annexion de la Syrie, [soutient] les plans avortés d'Albert Sarraut de la mise en valeur des colonies, [réorganise] son programme d'enseignement colonial et [installe] à Lyon de nouveaux bureaux chargés des affaires de certaines colonies. Les impérialistes lyonnais, en un mot, se [comportent] après la Première Guerre mondiale d'une façon parfaitement similaire à celle d'avant son éclatement ». Dans les années 1920, pourtant, les difficultés d'approvisionnement au Proche-Orient s'aggravent et des troubles politiques éclatent du Maroc à l'Indochine. Au même moment, les débouchés des soieries se rétrécissent avec la fermeture de l'Europe centrale et orientale. En 1926, les difficultés semblent cesser ; la confiance renaît chez les soyeux.

Cette accalmie se révèle de courte durée : « à cause de l'importance des marchés internationaux pour Lyon, la cité commença très rapidement à éprouver les effets de l'effondrement », dès 1929, en avance sur le reste de l'économie française. Les hausses des tarifs douaniers décidées les gouvernements français et étrangers suscitent le mécontentement d'une Chambre toujours favorable au libre-échange, en particulier lorsque, en 1932, la France soumet l'importation de soie brute à un droit de 6 %. Pourtant, au cours de l'entre-deux-guerres, l'institution évolue vers une position protectionniste. En 1927, à l'occasion de la révision générale des tarifs douaniers décidée par le gouvernement, la première depuis 1892, le marchand de soie Pierre Etienne « [évoque] la position libre-échangiste formulée par la

¹⁹⁴ ARNAUD-AMELLER Paule, *La France à l'épreuve de la concurrence internationale*, Paris, Armand Colin, 1970, p. 3.

¹⁹⁵ CAYEZ Pierre, « Les mutations économiques et sociales », in PELLETIER André et al., *Histoire de Lyon, op. cit.*, p. 771.

Chambre en 1889 [...] mais [poursuit] en arguant que les conditions et idées ont changé et qu'il n'y a donc pas de sens de proclamer une position libre-échangiste intransigeante quand le monde entier [est] en train de devenir protectionniste »¹⁹⁶. La Grande Dépression provoque la fin de l'économie lyonnaise tournée vers le monde qui s'était construite au XIX^e siècle : « les Lyonnais [se montrent] incapable de faire face aux changements drastiques, en particulier ceux qui ont lieu en Extrême-Orient¹⁹⁷ ». La perte de contrôle des marchés d'approvisionnement affaiblit les producteurs lyonnais. La Seconde Guerre mondiale prolonge ces difficultés. Le libre-échange se trouve ainsi de plus en plus remis en cause jusqu'à la fin des années 1940.

Dans la première moitié des années 1950, la Chambre se trouve à un moment charnière. L'entrée en fonction de la Communauté européenne du charbon et de l'acier (CECA) en 1952 n'a pas concerné l'économie lyonnaise. Recevant un journal de la revue britannique *The Economist* venu parler des « aspects économiques de l'Union européenne », le président Henri Lumière, industriel et fils de l'inventeur du cinématographe, tient en février 1950 un discours favorable au rapprochement des États européens :

il s'agit de constituer entre les États de l'Europe occidentale un véritable système économique à l'intérieur duquel doit être facilitée la circulation des capitaux et des marchandises, mais qui doit permettre aussi à chacune des économies particulières des nations composantes de l'Union, de développer une activité normale et même croissante pour assurer la reconstitution des richesses anéanties par la guerre et, par leurs exportations, le paiement de leurs achats extérieurs¹⁹⁸.

En novembre de la même année, s'adressant à des journalistes égyptiens faisant en France un voyage d'études, il souligne l'ouverture sur le monde de la ville : « Lyon est [...] depuis sa fondation un centre important de commerce. » Cela tient à sa situation géographique, « au point de rencontre de grandes routes terrestres et fluviales de pénétration », à la présence de secteurs industriels florissants et tournés vers les marchés extérieurs comme la soierie, la métallurgie, la chimie et l'industrie alimentaire. Cet exposé le conduit à prendre position pour le libre-échange : « l'évolution du commerce international retentit directement sur l'activité économique de Lyon et, plus qu'ailleurs, les conséquences des restrictions apportées aux échanges sont ici plus profondément ressenties ». Il se dit partisan de l'élimination des entraves au commerce¹⁹⁹.

¹⁹⁶ LAFFEY John F., « *Municipal Imperialism in Decline: The Lyon Chamber of Commerce, 1925-1938* », *French Historical Studies*, 1975, vol. 9, n° 2, p. 330 et suiv.

¹⁹⁷ *Ibid.*, p. 353.

¹⁹⁸ *Compte rendu des travaux de la chambre de commerce de Lyon. Année 1950*, 1951 p. 260.

¹⁹⁹ *Ibid.*, p. 270.

Pourtant, en février 1953, face au projet de « pool blanc », l'enthousiasme semble retombé. La France a lancé l'année précédente l'idée d'une Communauté européenne de la santé. Sur le modèle d'intégration sectorielle de la CECA, il s'agit de créer un marché européen du médicament et du matériel médical. Cela concerne l'économie lyonnaise, dotée d'une industrie pharmaceutique dynamique, bien davantage que le pool charbon-acier. La Chambre voit d'un mauvais œil cette libéralisation qui passe, selon elle, par la suppression immédiate des droits de douane et la possibilité de mesures dirigistes comme le contrôle des investissements ou la fermeture d'usines. La position adoptée montre l'écart entre le libre-échange affiché et la réalité :

tout en étant favorable à une large entente et à une confiante collaboration des diverses nations en matière d'études et de confrontations de méthodes visant à l'amélioration de l'état sanitaire de leurs populations, la Chambre a estimé que cette communauté d'action devait, tout au moins pour le moment, n'être applicable qu'au seul domaine culturel et ne pas être portée sur le plan économique. [...] Il est prématuré et dangereux pour le pays de susciter des ententes économiques internationales qui permettraient à des nations dans lesquelles les conditions générales de production sont plus avantageuses qu'en France, de se présenter sur les marchés extérieurs, et même sur le marché intérieur français, avec des prix que ne peuvent consentir nos industriels et commerçants²⁰⁰.

Cette position va être celle de la Chambre au cours des années suivantes. L'idée que les entreprises françaises supportent des charges plus lourdes que leurs concurrentes européennes devient le principal argument opposé aux projets de libre-échange européen. Pourtant, les élus consulaires savent qu'il est douteux : en mars 1953, ils prennent connaissance d'une étude réalisée par la Chambre sur les différences entre prix de revient français et étrangers. L'étude repose sur des données fournies par les attachés commerciaux à l'étranger : Allemagne, Belgique, États-Unis, Grande-Bretagne, Italie, Pays-Bas, Suède et Suisse. Le rapport dit qu'il est *quasi* impossible de faire une comparaison fiable en raison de la diversité des facteurs. Néanmoins, il identifie certains désavantages propres à la France : égalité des salaires masculins et féminins, majoration des heures supplémentaires au-delà de quarante heures contre quarante-huit en Allemagne, rendement inférieur, fiscalité indirectement nettement plus lourde et un taux d'intérêt plus élevé pour les emprunts bancaires²⁰¹.

²⁰⁰ *Compte rendu des travaux de la chambre de commerce de Lyon. Année 1953, 1954*, p. 288.

²⁰¹ *Ibid.*, p. 229-242.

b. Une transition trop lente de l'empire colonial vers l'Europe

Entre 1949 et 1956, la France demeure selon l'historien Jean-François Eck une « économie fermée » en raison des relations encore primordiales avec l'empire colonial en voie de décomposition²⁰². Elle tarde à réorienter ses échanges avec l'Europe.

Pour son collègue Hubert Bonin, qui s'appuie sur les témoignages d'acteurs du Plan recueillis dans *Les comptes de la puissance*²⁰³, la préparation des acteurs économiques à la construction européenne a été très insuffisante. Encore en 1956 et 1957, les responsables politiques n'admettent pas que la perte de l'empire colonial est imminente et que les entreprises vont devoir se préparer à affronter un marché européen : « c'est "la variante de l'autruche" qui l'emporte [...]. Le politique l'emporte sur l'économique, qui, soit est rejeté comme secondaire, soit n'est pas pris en réelle considération²⁰⁴ ». Dans la continuité des politiques menées depuis 1931, le gouvernement français maintient un système protectionniste fait de barrières tarifaires et non tarifaires. Cela permet de contenir la part des importations dans le produit national brut à 15 % en 1958 contre 21 % en Allemagne de l'Ouest. Mais ainsi, « les firmes perdent conscience de la concurrence, les prix de revient peuvent évoluer sans critère de compétitivité²⁰⁵ ». Dans sa thèse soutenue en 1999, Marine Moguen montre aussi que, dans les années 1950, les industriels français ne changent toujours pas leurs habitudes et tardent à se concentrer sur l'Europe, préférant s'en tenir aux marchés domestique et colonial : « ni la libération des échanges, ni la mise en place du Marché commun n'ont eu d'effets immédiats. Les patrons français s'intéressent encore peu à l'Europe au cours des années cinquante ». En cela, elle accuse un retard sur l'Allemagne de l'Ouest²⁰⁶.

Pour les exportations françaises, le marché colonial exerce une « fonction régulatrice » depuis la Grande Dépression. Elles ont augmenté à un rythme régulier et soutenu depuis 1880, en moyenne 3,8 % par an, alors que celles vers le reste du monde ne croissaient que de 1 % par an. Au cours de l'entre-deux-guerres, le débouché colonial gagne en importance : il « allait être davantage le compagnon des mauvais jours que celui des périodes d'expansion ». La crise économique commencée en 1929 en fait un « amortisseur » : tandis que les exportations vers l'étranger chutent de 68,8 % entre 1927 et 1936, celles vers les colonies ne

²⁰² ECK Jean-François, *Histoire de l'économie française*, Paris, Armand Colin, 2009, p. 46.

²⁰³ FOURQUET François, *Les comptes de la puissance: histoire de la comptabilité nationale et du Plan*, Paris, Encres, 1980.

²⁰⁴ BONIN Hubert, *Histoire économique de la IV^e République*, Paris, Économica, 1987, p. 360.

²⁰⁵ *Ibid.*, p. 362.

²⁰⁶ MOGUEN Marine, *Les organisations patronales françaises et allemandes face à l'intégration européenne*, op. cit., p. 729.

déclinent que de 1,7 %. Après la Seconde Guerre mondiale, cependant, la tendance s'inverse : le débouché colonial progresse plus lentement que le débouché étranger. Pour les importations, la croissance globale est proche de celle des exportations sur la période allant de 1880 à 1958 : + 3,4 % par an pour l'empire et + 0,1 % pour l'étranger. À partir des années 1900, l'empire apparaît comme un réservoir stratégique de matières premières capable de soutenir la croissance économique ; il devient ainsi le deuxième fournisseur de la France, d'abord derrière la Grande-Bretagne, puis derrière les États-Unis²⁰⁷.

Certaines branches sont particulièrement dépendantes du débouché colonial. C'est le cas de l'industrie du coton dont les exportations reculent et sont de plus en plus concentrées vers l'empire. Celui-ci représente 51 % des ventes en 1913 et 94 % en 1954. Les cotonniers craignent la perte de ce marché protégé. Dans l'ensemble, « l'Empire reste un facteur psychologique fondamental, une source de sécurité, on croit ne pas avoir à affronter la concurrence internationale pour vendre »²⁰⁸.

c. Une volonté de rouvrir l'économie française

Dans les années 1950, certaines chambres de commerce sont actives dans l'effort de réouverture de l'économie française. L'Allemagne de l'Ouest leur apparaît comme le partenaire à privilégier en raison de son dynamisme économique et des désirs de réconciliation bilatérale. Mais la restauration des liens ne va pas de soi.

Les pouvoirs publics et les chambres de commerce mettent en place plusieurs dispositifs pour encourager les entreprises françaises à y développer leur présence. Jean-François Eck note d'abord la création d'institutions destinées à « stimuler et encadrer les relations entre les entreprises françaises et l'Allemagne²⁰⁹ », et résultant d'une incitation gouvernementale. Parmi elles, l'Association française pour les relations économiques avec l'Allemagne – l'AFREA, créée en 1949 – fusionne en 1954 avec son équivalent allemand, la DEFRA, pour former la Chambre officielle de commerce franco-allemande (COCFA), conduite, pour sa partie française, par les présidents de la chambre de commerce parisienne. Des initiatives sont aussi prises par les compagnies consulaires elles-mêmes. En 1954, le Deutscher Industrie- und Handelstag (DIHT), qui rassemble les chambres de commerce

²⁰⁷ MARSEILLE Jacques, *Empire colonial et capitalisme français : Histoire d'un divorce*, Paris, Albin Michel, 2013, p. 60-65.

²⁰⁸ BONIN Hubert, *Histoire économique de la IV^e République*, op. cit., p. 364-366.

²⁰⁹ ECK Jean-François, « La Chambre et l'expansion des entreprises françaises en Allemagne de 1945 au milieu des années 1970 », in FRANCK Michel et LENORMAND Paul (dir.), *La Chambre de commerce et d'industrie de Paris, 1803-2003. Volume 2*, op. cit., p. 405-431.

allemandes, convie à Francfort plusieurs délégations étrangères à l'occasion d'une assemblée générale. Le président de la chambre de commerce de Paris, Henri Fougerolle, s'y rend accompagné de représentants de dix compagnies consulaires françaises, dont quatre de l'est de la France. Ce contact n'a guère de retombées dans un premier temps. Mais, trois ans plus tard, les liens franco-allemands se resserrent lors d'une réunion de travail où sont présentes trois Chambres françaises, dont celle de Lyon.

La compagnie consulaire de la capitale continue à se comporter en « chef de file », mais son activité reste limitée. Parmi les actions concrètes qu'elle mène pour le compte des entreprises, on trouve par exemple un travail d'information sur les foires allemandes. Cette faible activité s'explique par les tensions qui persistent du côté français depuis la fin de la guerre. La fondation de l'AFREA, à l'été 1949, a suscité des oppositions, et plusieurs Chambres avaient refusé de participer à la séance inaugurale en juillet²¹⁰. En octobre, lors de la séance mensuelle de l'Assemblée des Présidents, Marcel Cusenier – président de la Chambre de Paris – déclare que le bureau de cette assemblée a refusé le principe d'un financement de l'AFREA par les chambres de commerce : « dès l'instant qu'il [s'agit] là d'un organisme officiel, il n'y [a] pas lieu, en principe, pour les chambres de commerce, de le subventionner, du moins d'une manière importante²¹¹ ». Les participants à la séance se scindent eux-mêmes en deux camps opposés. D'une part, « les exportateurs » favorables à un abandon des contingents ; d'autre part, les « producteurs » inquiets d'une concurrence accrue²¹².

2. Des entreprises inégalement préparées à la concurrence étrangère

a. La circonscription de la Chambre lyonnaise : une économie fragilisée

Dans les années 1950 et 1960, la circonscription de la chambre de commerce et d'industrie de Lyon et celle, voisine, de Tarare présentent de forts contrastes. S'étendant sur la grande partie du département du Rhône, elles rassemblent plusieurs centres industriels

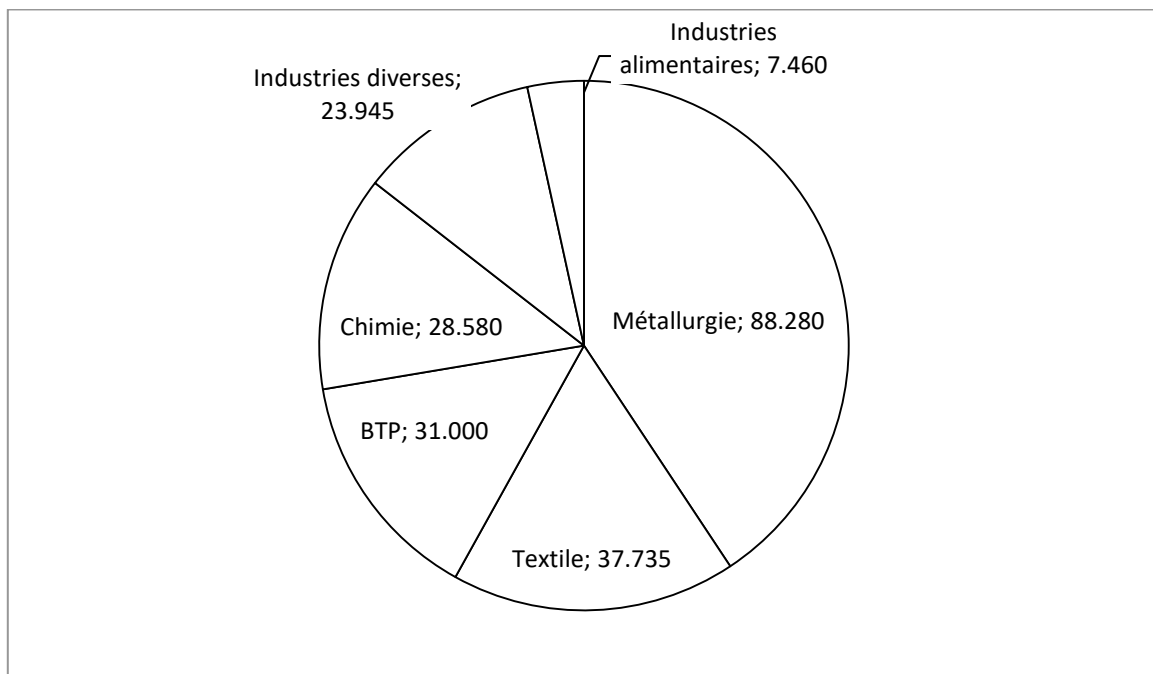
²¹⁰ *Ibid.*, p. 417.

²¹¹ ADR, 1ETP104, Séance du 28 octobre 1949 de la CC de Lyon, p. 296.

²¹² ECK Jean-François, « La Chambre et l'expansion des entreprises françaises en Allemagne de 1945 au milieu des années 1970 », art. cit., p. 417.

anciens, avant tout textiles, dont l'activité connaît des difficultés croissantes. Les entreprises qui ont réalisé les investissements pour moderniser leurs techniques de production obtiennent de bons résultats et des succès sur les marchés étrangers. Cela leur a permis de surmonter la baisse importante de la production consécutive à la Grande Dépression. À l'inverse, les autres, qui ont conservé des techniques archaïques, sont en danger dans les années 1960. Dans l'ensemble, les producteurs n'ont pas pris conscience de la nécessité d'une modernisation : « la reprise des affaires postérieures à la guerre s'inscrit dans la fidélité au passé. Le contexte économique d'ensemble reste le même tant qu'il sera possible de vendre sur les marchés coloniaux : les exportations constituent encore en 1961 20 % des ventes de cotonnades²¹³ ».

Figure 3 : Répartition de la main-d'œuvre industrielle lyonnaise en 1960 (nombre de salariés par branche)²¹⁴



L'ouvrage de Michel Laferrère *Lyon ville industrielle*, paru en 1960, donne une image précise de l'écosystème dans les années d'après-guerre²¹⁵. Il se compose de trois parties : la soierie, la métallurgie et la chimie (Figure 3). S'il ne s'agit plus du premier secteur industriel, la soierie demeure le premier exportateur de la région lyonnaise, avec 40 % du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger. Elle représente plusieurs centaines de sociétés qui ont à Lyon leurs services techniques et commerciaux et font travailler des usines et ateliers dispersés dans

²¹³ HOUSSEL Jean-Pierre, « Les petites villes textiles du Haut-Beaujolais. De la tradition manufacturière à l'économie moderne », *Revue de géographie de Lyon*, 1971, vol. 46, n° 2, p. 151.

²¹⁴ CAYEZ Pierre, « Les mutations économiques et sociales », in PELLETIER André et al., *Histoire de Lyon, op. cit.*, p. 851.

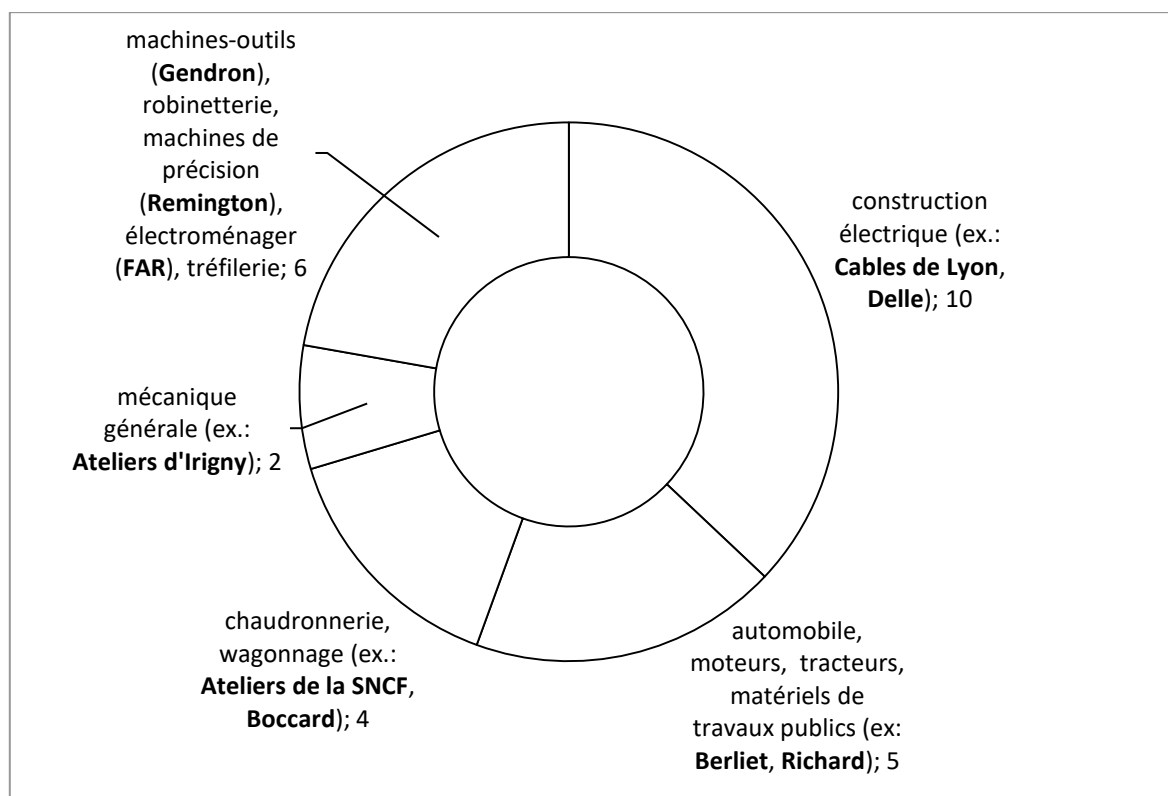
²¹⁵ LAFERRÈRE Michel, *Lyon, ville industrielle. Essai d'une géographie urbaine des techniques et des entreprises*, Paris, Presses universitaires de France, 1960.

la région. La principale mutation est dans le recul de la soie qui ne représente plus que 860 tonnes en 1956 contre 18 000 tonnes de rayonne et 3 500 tonnes de fibres synthétiques. Pour le géographe Michel Laferrère, « les textiles artificiels et synthétiques méritent de donner leur nom à l'ère nouvelle qui s'ouvre pour la soierie lyonnaise avec la crise économique de 1929-1930 ». La rayonne remplace la soie comme matière principale : en 1937, elle représente 90 % des fibres utilisées. La crise mondiale a été d'autant plus grave qu'elle frappe un secteur qui s'était insuffisamment modernisé au cours des années précédentes : avant 1929 « on construit de nombreuses usines de tissage, mais sans rien changer au mode traditionnel de l'implantation rurale et du recrutement de la main-d'œuvre féminine », l'outillage tarde à être adapté à la rayonne²¹⁶. Les évolutions de la consommation, qui s'orientent vers une demande de bon marché, portent aussi préjudice à la Fabrique habituée à des productions en faible quantité et de luxe. Enfin, le secteur ne dispose plus des mêmes moyens financiers qu'en 1880. Malgré ces fragilités, la soierie reste dynamique grâce à des innovations. Après 1945, elle trouve même un nouvel élan exportateur avec les fibres synthétiques : nylon, tergal, rhovyl, crylor et rilsan. Celles-ci sont produites par l'industrie chimique qui pèse de plus en plus lourd sur la Fabrique ; les filatures se sont transformées en grandes usines chimiques.

La métallurgie représente 4 400 entreprises dans l'agglomération lyonnaise et sa production est diversifiée. Il s'agit principalement d'activités de transformation de matières premières reçues de l'intérieur, et les hauts-fourneaux et aciéries sont presque absents. En termes de main-d'œuvre, il s'agit du premier secteur de l'industrie de l'agglomération lyonnaise avec 65 000 ouvriers. La majorité des entreprises compte moins de cinquante personnes, et vingt-sept en emploient plus de 500 (Figure 4).

²¹⁶ *Ibid.*, p. 217-218.

Figure 4 : Répartition par branche des entreprises métallurgiques lyonnaises employant plus de 500 personnes²¹⁷



À Monplaisir et Vénissieux, les usines Berliet font travailler 12 600 personnes pour produire en particulier des camions. L'industrie automobile est celle qui s'est le plus concentrée depuis le début du siècle avec la construction mécanique et la construction électrique.

Entre la multitude des petites entreprises et les plus grandes, Michel Laferrère note la profusion de celles de taille moyenne, employant de cinquante à 500 personnes, donc la production est souvent vendue non seulement localement, mais sur le marché national. Les branches sont diversifiées : construction mécanique, construction électrique, mécanique de précision, machines-outils, matériel de travaux publics, fonderie, chaudronnerie et tuyauterie ou encore construction industrielle.

La métallurgie lyonnaise est peu en contact avec les marchés extérieurs. Les sources d'approvisionnement et les débouchés sont en France métropolitaine ou, exceptionnellement, dans les territoires d'outre-mer. En Algérie, la société Berliet installe dans les années 1950 une usine de montage à Rouiba pour pénétrer le marché de l'Afrique du Nord et du Sahara.

²¹⁷ *Ibid.*, p. 249-250.

En 1957, le constructeur Lyonnais sort le modèle T100, alors le plus gros camion du monde, conçu pour l'extraction pétrolière dans le désert saharien.

Enfin, la chimie lyonnaise se développe depuis le XIX^e siècle et occupe une place de premier plan en France. Elle a des liens étroits avec le secteur textile, comme le montre le cas de Rhodiaceta, première fabrique de nylon et installée à Vaise. Au sud de l'agglomération, à Saint-Fons, une vaste zone industrielle emploie 7 000 personnes dans sept usines chimiques. Les sociétés chimiques ont une production de grande qualité²¹⁸.

En 1955, la circonscription de la chambre de commerce de Lyon correspond à un territoire peuplé par 834 468 habitants où 60 027 entreprises s'acquittent de la patente. Le tissu économique est diversifié. Dans l'industrie, on trouve plusieurs grandes branches. Le travail de la soie, d'abord, est le secteur contribuant le plus aux exportations de la région : les 44 000 métiers permettent de vendre à l'étranger pour 35 milliards de francs en 1953. Dans l'industrie métallurgique, 50 000 travailleurs travaillent dans les forges, fonderies, constructions métalliques, tréfileries, chaudronneries, dans la construction électrique, la mécanique, le découpage et l'emboutissage ou encore l'automobile. La chimie emploie 12 000 travailleurs et offre une production diversifiée : des engrais, des peintures, des produits pharmaceutiques, des produits de base, des colorants *et cætera*. Le bâtiment, les industries alimentaires, l'habillement, l'ameublement et d'autres branches pesant moins lourd complètent le secteur secondaire. L'industrie, dans son ensemble, est faiblement concentrée. Chaque filière se compose d'entreprises de toutes tailles, et quelques-unes se démarquent en employant plus de mille personnes (Tableau 3)²¹⁹.

²¹⁸ *Ibid.*, p. 250 et suiv.

²¹⁹ ADR, IETP2048, Tableau de la circonscription de la chambre de commerce de Lyon en 1955.

Tableau 3 : Sociétés industrielles de plus de 1000 salariés en région lyonnaise (1955)

Société	Filière	Localisation
Marius Berliet	Automobile	Vénissieux
Saint-Gobain	Chimie	Saint-Fons
SPECIA	Produits pharmaceutiques	Saint-Fons
Rhône-Poulenc	Chimie	Saint-Fons
Compagnie électro-mécanique	Fabrication électrique	Lyon
Compagnie Fives-Lille	Métallurgie	Givors
Câbles de Lyon	Métallurgie	Lyon
Société Paris-Rhône	Métallurgie	Lyon
Bally-Camsat	Chaussures	Villeurbanne
Rhodiaceta	Textiles artificiels	Lyon
Textiles Artificiels du Sud-Est	Textiles artificiels	Vaulx-en-Verin

b. La vague poujadiste dans les Chambres, symptôme du malaise commerçant

Dans le secteur commercial, la situation est tendue. « Au début des années cinquante se produisit un événement qui vint tirer les compagnies consulaires de leur engourdissement : la naissance d'un mouvement d'un mouvement d'opposition aux listes traditionnelles²²⁰ ». La vague poujadiste commence le 21 juillet 1953 avec la « révolte de Saint-Céré²²¹ », lorsque 150 personnages font barrage à des fonctionnaires de l'Enregistrement venus vérifier les factures de commerçants de ce village du Lot. Le libraire Pierre Poujade prend la tête de ce mouvement ; c'est un commerçant indépendant aux affaires fragiles, qui dans son autobiographie parue en 1955, *J'ai choisi le combat*, expose son sentiment de déclassement. En novembre naît l'Union de défense des commerçants et artisans du Lot (UDCA). Dès le mois suivant, il essaie de se faire élire à la chambre de commerce de Cahors et le mouvement

²²⁰ MAGLIULO Bruno, *Les chambres de commerce et d'industrie*, Paris, Presses universitaires de France, 1980, p. 118.

²²¹ SOUILLAC Romain, *Le mouvement Poujade : de la défense professionnelle au populisme nationaliste, 1953-1962*, Paris, Presses de Sciences Po, 2007, ch. 1.

se propage progressivement dans toute la France. Plusieurs dizaines de milliers de commerçants et d'artisans s'y joignent, en particulier dans le Sud. La mobilisation passe par la participation à des réunions et par l'opposition aux contrôles fiscaux et aux ventes après saisie²²². Aux élections consulaires partielles de 1955, les candidats de l'UDCA récoltent 36,5 % des sièges à pourvoir, soit 384, mais qui ne représentent que 14 % du total des sièges²²³. L'inquiétude monte à l'Assemblée des présidents dont le bureau, en décembre 1955,

[note] les échecs enregistrés par plusieurs circonscriptions par les listes traditionnelles des représentants du commerce et de l'industrie et [examine] sous quelles condition cette évolution ne [risque] pas de faire perdre à l'institution consulaire elle-même son caractère de relais entre les pouvoirs publics et les entreprises privées en vue de défendre les intérêts généraux du commerce et de l'industrie²²⁴.

Au scrutin suivant, en 1957, l'UDCA consolide son implantation : avec 543 nouveaux élus, elle occupe 27,7 % des sièges dans les Chambres. Mais dès 1959, la vague poujadiste retombe. Seulement 189 membres de l'UDCA sont élus, représentant 18 % des sièges à pourvoir, et le recul se confirme en 1961, lorsque le mouvement ne recueille que 4 % des 1629 sièges à pourvoir. Le retournement a plusieurs causes. D'abord, les poujadistes, en dépit de la guerre, ne voulaient pas renoncer à l'Algérie française alors que l'opinion publique acceptait progressivement l'idée de l'indépendance. Ensuite, une manipulation du système électoral a permis de limiter le poids du petit commerce. Certaines Chambres abandonnent la répartition des électeurs selon le secteur d'activité, qui avait pour conséquence de mêler les « petits » poujadistes aux « gros » traditionnels. À la place, les nouvelles catégories reposent sur le nombre de salariés, si bien que l'UDCA ne peut plus espérer conquérir la majorité qu'à l'intérieur de la catégorie des entreprises de moins de cinq salariés.

À Lyon, les taux de participation pour la seule quatrième catégorie, celle du commerce de détail, sont les suivants : 19,23 % en 1951, 19,43 % en 1953, 33,34 % au premier tour en 1955 et 29,9 % au second tour, et 37,7 % en 1957. L'organisation d'un second tour est exceptionnelle ; c'est ce qui permet au président départemental de l'UDCA, Joseph Vignal, pourtant arrivé dernier au premier tour, de sortir vainqueur du second. Un décret gouvernemental²²⁵ modifie le régime électoral qui sape la dynamique poujadiste à Lyon. Il prévoit notamment l'exclusion du droit de vote pour les personnes condamnées pour infraction à la législation économique, ce qui frappe les militants de l'UDCA qui ont participé à la « grève de l'impôt ». Une autre mesure, lourde de conséquences, inscrit d'office sur les

²²² *Id.*

²²³ MAGLIULO Bruno, *Les chambres de commerce et d'industrie*, op. cit., p. 58-61.

²²⁴ ADR, 1ETP110, Séance du 22 décembre 1955 de la CC de Lyon, p. 477.

²²⁵ Décret n° 59-94 du 13 janvier 1959.

listes toutes les personnes physiques et morales immatriculées au registre du commerce. Dans la quatrième catégorie, le nombre d'électeurs inscrits passe ainsi de 4 323 en 1957 à 23 248 en 1959. Le nombre de votants passe de 1 519 à 2 914, soit 12,5 % de taux de participation en 1959. Or, un candidat doit rassembler au moins un quart des voix des inscrits pour être élu. Cette manipulation a pour conséquence qu'aucun siège n'est pourvu, non seulement dans cette catégorie mais aussi dans la troisième – commerce de gros, transports, banques et sociétés d'assurances – et dans la deuxième – industries autres que la soie. Seule la première catégorie – soierie – voit les sièges vacants pourvus car la réforme n'y a pas beaucoup fait grossir le corps électoral : il est passé de 708 électeurs inscrits en 1957 à 841 en 1959. Le taux de participation y est passé de 37 % à 27,3 %. Malgré l'inquiétude qu'a suscitée le succès de ce mouvement contestataire chez les élus traditionnels, il a eu l'avantage d'extraire les Chambres de leur « confortable discrétion » et de les faire mieux connaître, comme en témoigne la hausse durable de la proportion de votants aux élections consulaires suivantes²²⁶.

Conclusion du chapitre

En matière d'ouverture internationale de la Chambre lyonnaise, deux périodes se dessinent entre 1830 et 1957. La première court jusqu'à 1930 ; même si la conjoncture économique n'est pas toujours bonne au cours de cette période, la Chambre conserve la volonté et les moyens de consolider les positions lyonnaises à l'étranger, ce qui lui permet de surmonter les défis que sont la concurrence britannique et la crise des années 1880. Au cours de cette période, l'esprit libre-échangiste l'emporte d'autant plus facilement que Lyon domine le marché mondial des soieries, même si la concurrence internationale est vive. À l'inverse, la crise des années 1930 semble avoir raison du dynamisme exportateur de Lyon. L'effondrement mondial des échanges, prolongé par la Seconde Guerre mondiale, ébranle la Fabrique et le tissu économique local en sort transformé. Lorsque l'économie française se relève à l'aube des Trente Glorieuses, la compagnie consulaire lyonnaise a renoncé en partie à son optimisme.

²²⁶ MAGLIULO Bruno, *Les chambres de commerce et d'industrie*, op. cit., p. 58-61.

Conclusion de la partie

Cette partie liminaire a montré que, dans les années 1950, la chambre de commerce de Lyon se trouve à un tournant. Au XIX^e siècle, elle s'est affirmée comme le lieu de rencontre et comme le porte-voix influent des milieux d'affaires lyonnais. Malgré les inquiétudes, l'essor des syndicats patronaux ne l'a pas fait passer au second plan. Elle conserve ainsi son prestige et son importance comme organe de régulation économique à l'échelle locale.

Les membres de l'institution héritent de leurs prédécesseurs de plusieurs traits de caractère : un volontarisme pour doter la ville des infrastructures dont elle a besoin, un goût pour les contrées lointaines, une méfiance vis-à-vis de l'État français et une croyance dans les vertus du libre-échange. Cependant, la situation de l'économie lyonnaise a évolué avec les guerres mondiales et la Grande Dépression qui ont provoqué l'effondrement du commerce international. Le malaise des petits commerçants et des indépendants, de surcroît, se fait entendre. La mise en place du Marché commun, à partir de 1957, intervient donc dans un climat d'incertitude ; il est peu surprenant qu'elle suscite de vives réactions d'hostilité.

PARTIE I. L'INQUIÉTUDE DE LA CHAMBRE FACE AUX PROGRÈS DU LIBRE-ÉCHANGE (1958-1973)

Au cœur des Trente Glorieuses, les décennies 1950 et 1960 sont une période contrastée. D'une part, la croissance, pour être soutenue, n'est pas tout à fait harmonieuse et l'économie française recèle des fragilités que cache la forte hausse de la consommation domestique. D'autre part, les entreprises doivent faire face à un événement d'une ampleur inédite : la construction du Marché commun. Cette nouvelle donnée entraîne une révolution des mentalités parmi les acteurs économiques. Comme le décrit Marine Moguen, « les industriels ont cessé, dans le courant des années soixante, de regarder leur marché intérieur comme leur affaire principale tandis que l'exportation était considérée comme un bonus²²⁷ ».

L'exacerbation de la concurrence avec cinq pays européens industrialisés inquiète les entrepreneurs. La chambre de commerce devient le lieu d'expression de ces craintes. Contraints de s'adapter à une évolution qui leur semble venir d'en haut, à la conception de laquelle ils estiment n'avoir pas été associés, ils s'efforcent de se faire entendre par les pouvoirs publics à travers l'institution consulaire. Celle-ci continue à jouer son rôle de lieu d'expression des commerçants et industriels locaux, comme le mettent en évidence les archives des Chambres de Lyon et Marseille.

L'angoisse face au Marché commun ne signifie pas, cependant, que les entrepreneurs vivaient auparavant entièrement repliés sur le marché domestique. Le commerce extérieur de la France a connu un nouvel essor depuis la fin des années 1940. En 1957, l'économie lyonnaise est ouverte sur le monde et la chambre de commerce locale encourage cette extraversion.

²²⁷ MOGUEN Marine, *Les organisations patronales françaises et allemandes face à l'intégration européenne*, op. cit., p. 744.

Chapitre 3. L'économie lyonnaise durant les Trente Glorieuses : prospérité et réticence devant les progrès du libre-échange

À la fin des années 1950, l'économie lyonnaise présente de forts contrastes. D'un côté, elle repose sur un tissu industriel dynamique et diversifié, porté par des entreprises innovantes qui envisagent la concurrence étrangère avec confiance. De l'autre, des inquiétudes s'expriment quant à la capacité des entreprises françaises à affronter un marché européen aux frontières ouvertes. Les archives de la chambre de commerce lyonnaise permettent de mesurer le malaise de nombre d'entre elles. La comparaison avec celle de Marseille montre que les préoccupations des entrepreneurs lyonnais sont partagées dans les autres régions. L'édification du Marché commun européen attire des critiques de toute part, aussi bien des protectionnistes pour qui les frontières douanières doivent rester solides que des libre-échangistes jugeant que l'Europe des Six n'est pas un espace suffisamment étendu pour assurer l'expansion des entreprises.

Répondant aux craintes des entrepreneurs, la Chambre voit son rôle d'appui aux entreprises s'accroître. Les élus consulaires veulent en faire un instrument au service de la modernisation de l'économie locale.

A. Vers le Marché commun : la difficile acceptation du libre-échange

Après la Seconde Guerre mondiale, le marché français doit s'adapter à une législation qui augmente la pression de la concurrence étrangère. Les entreprises de toute taille et dans tous les secteurs se voient contraintes de se moderniser afin de rester compétitives, rompant ainsi avec une longue période de repli sur le marché domestique.

1. Une économie portée par la reconstruction et la consommation domestique

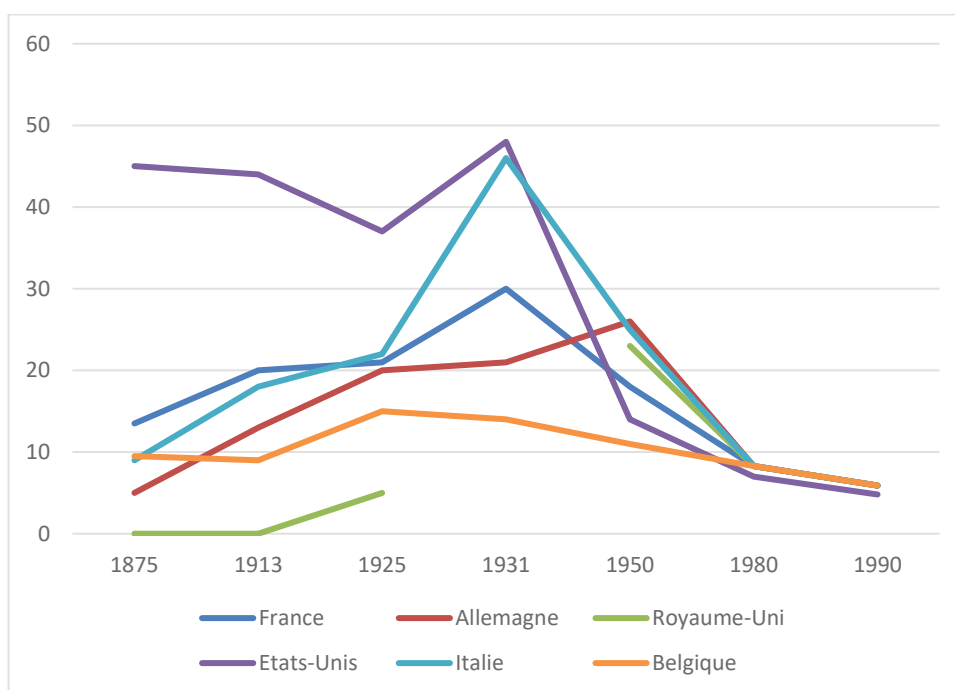
a. Des entreprises peu intéressées par l'exportation

Dans les années 1940 et 1950, l'économie française est peu ouverte sur l'extérieur comparativement aux autres pays européens. Cela est dû, d'abord, à la croissance intérieure qui permet aux entreprises de se développer sans recourir aux marchés étrangers. On observe aussi un discours pessimiste sur la compétitivité française.

Lorsque les députés français ratifient le traité de Rome en juillet 1957, le cadre législatif porte encore l'empreinte du protectionnisme construit entre la fin du XIX^e siècle et les années 1930. Face à la dépression qui suit le « jeudi noir » d'octobre 1929, la France, comme l'Allemagne, la Grande-Bretagne ou les États-Unis, mène une politique de restriction des importations. Les secteurs exportateurs sont les plus durement touchés par la crise, comme les industries automobile et textile, subissant une baisse mondiale de la demande et la multiplication des barrières tarifaires et non tarifaires. À la suite des États-Unis qui promulguent le *Hawley-Smoot Tariff Act* en 1930, les pays européens alimentent l'escalade protectionniste et une « décennie de dé-globalisation²²⁸ » commence (Figure 5).

²²⁸ MIDDLETON Roger, « The Great Depression in Europe », in : DOUMANIS Nicholas (dir.), *The Oxford Handbook of European History, 1914-1945*, Oxford, Oxford University Press, 2016, URL : <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199695669.001.0001/oxfordhb-9780199695669-e-11#notes> (consulté le 22 mars 2022).

Figure 5: Droits de douane moyens sur les articles manufacturés (en pourcentage de la valeur)²²⁹



Après 1945, la politique économique occidentale prend le contre-pied du protectionnisme d'avant-guerre. Plusieurs organisations sont fondées pour reconstruire le commerce international : le Fonds monétaire international (FMI), le *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT) et l'Organisation européenne de coopération économique (OECE), l'ensemble dans un cadre de « paix américaine²³⁰ ».

Alain Bavelier, conseiller d'État et maître de conférences à l'École nationale d'administration, dans le « Que sais-je ? » qu'il consacre au commerce extérieur en 1969, retrace l'évolution de la posture française à ce sujet : avant 1939, la France pratiquait une politique de « repliement », différente du véritable protectionnisme, mais qui se traduisait par une réticence aussi bien à l'importation qu'à l'exportation. En cela, elle se distinguait d'une Allemagne agressive à l'exportation et restrictive à l'importation²³¹. L'indifférence française à l'extérieur puise ses racines dans les époques de Thiers et Méline, où le commerce extérieur, et même « le commerce tout court, [étaient tenus] pour une activité parasite, un péage sans contrepartie ». Le commerçant, au contraire du paysan ou de l'industriel, ne produit aucune

²²⁹ BAIROCH Paul, « La France dans le contexte international : politique commerciale et commerce extérieur. 1980-1990 », dans : ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'HISTOIRE ÉCONOMIQUE et COMITÉ POUR L'HISTOIRE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE DE LA FRANCE (éd.), *Le commerce extérieur français de Méline à nos jours*, Paris, Association pour le développement de l'histoire économique : Ministère de l'économie, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 1993, p. 3-35.

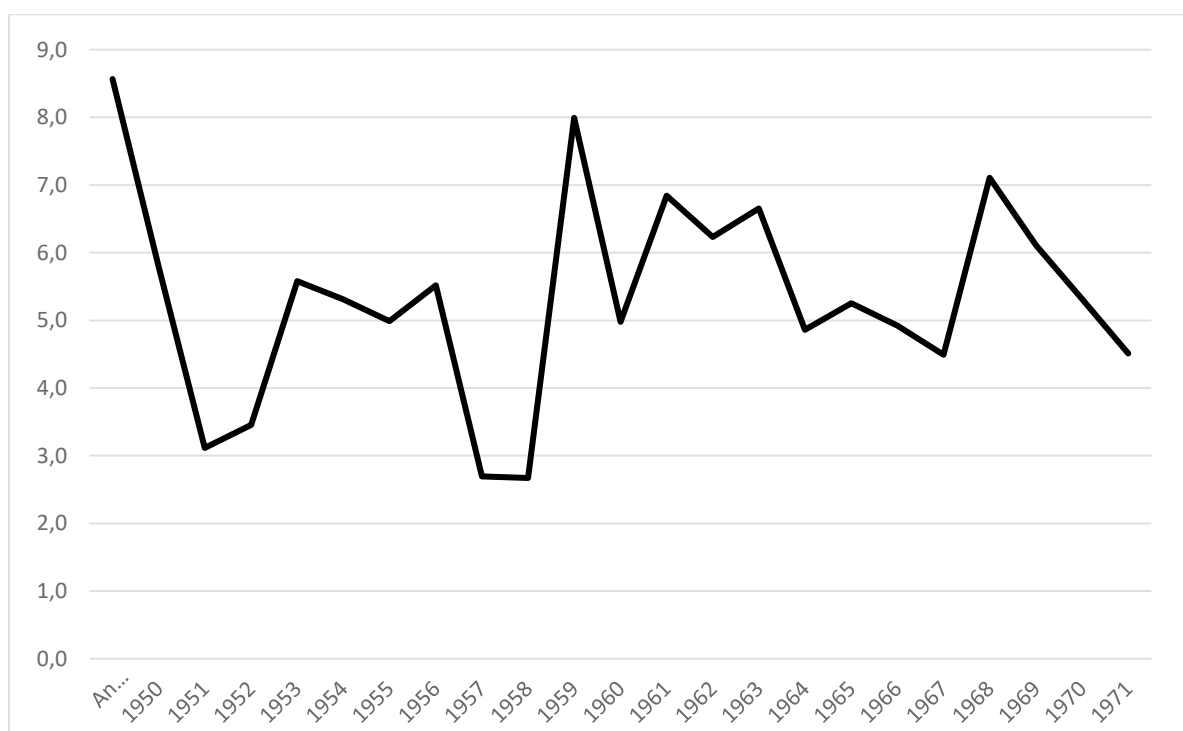
²³⁰ BAVELIER Alain, *Le Commerce extérieur*, Paris, PUF, 1969.

²³¹ *Ibid.*, p. 68.

richesse²³². Après 1945, écrit l’auteur, « la France a cessé d’être un pays rentier, calfeutré derrière ses barrières douanières, et doit se muer en pays exportateur, au prix d’une difficile adaptation de son économie, de ses méthodes et de sa mentalité²³³ ».

La fin des années 1940 marque le début d’une longue prospérité en France et dans l’ensemble des pays développés. D’abord alimenté par la reconstruction qui suit la Seconde Guerre mondiale, l’essor est ensuite perpétué par plusieurs facteurs, en particulier la consommation des ménages qui augmente grâce à la hausse du pouvoir d’achat. S’y ajoutent l’investissement des entreprises, l’endettement de l’État et la croissance des exportations. Le taux de croissance annuel moyen du PIB reste à un niveau élevé malgré des fluctuations (Figure 6)²³⁴.

Figure 6: Taux de croissance du produit intérieur brut de la France (en pourcentage)²³⁵



La croissance accélérée que connaît l’économie française est due à « l’épanouissement des innovations apparues dans les années 1880 » qui, « longtemps bridées par l’insuffisance de la demande, [se sont] répandues grâce à la mise en place de l’économie de guerre et [ont] été adoptées ensuite dans maintes entreprises : rationalisation du travail, électrification,

²³² *Ibid.*, p. 69.

²³³ *Ibid.*, p. 67-68.

²³⁴ ECK Jean-François, *Histoire de l’économie française*, Paris, Armand Colin, 2009.

²³⁵ Source : INSEE, « Évolution du produit intérieur brut et de ses composantes. Données annuelles de 1950 à 2020 », 28 mai 2021, URL : https://www.insee.fr/fr/statistiques/2830613#graphique-figure1_radio1, (consulté le 31 décembre 2021).

recours à des machines-outils plus performantes, développement des grandes usines et de la production de masse »²³⁶. Ces différents facteurs alimentent la baisse des coûts de production et la hausse de la consommation. Dans un contexte de protectionnisme douanier, les entreprises peuvent ainsi développer leurs activités sur le marché domestique. En septembre 1957, le secrétaire d'État aux Affaires économiques Émile Hugues reproche aux entreprises la paresse qu'elles ont développée : « allons, il faut bien l'avouer, le principal obstacle aux exportations, c'est la richesse du marché intérieur qui, bien souvent, absorbe la totalité de la production ». Il tient ce discours devant un auditoire de représentants d'entreprises et d'organisations professionnelles de la XIV^e Région économique²³⁷, et rejette l'idée selon laquelle les charges sociales sont la cause du retard de compétitivité français. Les entrepreneurs doivent donc faire preuve d'une plus grande « agressivité » sur les marchés extérieurs, et « abolir la tendance que l'on a, à l'heure actuelle, de considérer le marché extérieur comme très secondaire »²³⁸. Ce penchant se retrouve dans tous les secteurs, y compris l'agriculture, comme le déplore le président de la chambre d'agriculture du Vaucluse, qui se dit favorable au Marché commun en réclamant « les plus grandes précautions ». En octobre 1957, il souligne dans la presse la nécessité d'une évolution des mentalités : les producteurs de la circonscription, malgré leurs efforts, peinent à triompher de la concurrence italienne sur le marché allemand où sa Chambre a organisé une mission économique. Cet élu des chefs d'entreprise déclare : « il faut pour cela que la mentalité des producteurs change, que l'exportation entre dans les mœurs paysannes et que l'on ne songe pas à exporter seulement quand on a des excédents »²³⁹.

Les producteurs français éprouvent à l'intérieur des frontières nationales un sentiment de sécurité : l'exportation est souvent décrite moins comme une force que comme une source de vulnérabilité, car elle met les entreprises à la merci des aléas de la conjoncture étrangère. Président de la commission de réflexion sur la conjoncture de la Chambre lyonnaise, l'industriel chimiste Fernand Hermans dresse en février 1972 le bilan du commerce extérieur pour l'année précédente. Il souligne le haut niveau des exportations qui ont permis de passer d'un taux de couverture des importations de 97 % en novembre 1970 à 106 % en novembre 1971. Ces performances sont interprétées avec une certaine prudence :

²³⁶ ECK Jean-François, *Histoire de l'économie française*, Paris, Armand Colin, 2009.

²³⁷ La XIV^e Région économique regroupe des départements de l'Est : Meurthe-et-Moselle, Moselle, Aube, Vosges, Haute-Marne, Ardennes, Meuse.

²³⁸ ACCIMAP, MQ 01111, « Politique du gouvernement en matière d'exportation », *Bulletin de la Région économique de l'Est*, n° 117, septembre 1957.

²³⁹ ACCIMAP, MQ 01111, « L'agriculture provençale devant la future organisation du Marché commun européen », *Le Provençal*, 29 octobre 1957.

les possibilités françaises dépendent de la conjoncture de nos principaux commerciaux : une contraction de leur activité peut fortement réduire nos exportations. Une contraction de leur activité peut fortement réduire nos exportations. Si leur croissance économique est au contraire excellente, ils peuvent devenir de dangereux concurrents pour les exportateurs français²⁴⁰.

Quinze ans après la signature du traité de Rome, la compagnie consulaire exprime encore une méfiance vis-à-vis de l'exportation. Les gouvernements successifs ont pourtant cherché à s'attaquer à cette attitude, particulièrement dans les premières années où a été institué le Marché de commun. La période allant de 1958 à 1962 est considérée comme charnière par les économistes Robert Delorme et André Christine. Le gouvernement prend conscience que l'essor du marché intérieur ne suffit pas à alimenter la croissance économique. La reconstruction du pays après la guerre touchant à sa fin, il faut élargir l'horizon des entreprises aux marchés extérieurs, ce qui ne peut pas se faire sans une adaptation dans les méthodes de fabrication et de vente : « la nécessité ressentie de faire face à la concurrence étrangère fait de la notion de compétitivité un impératif²⁴¹ ».

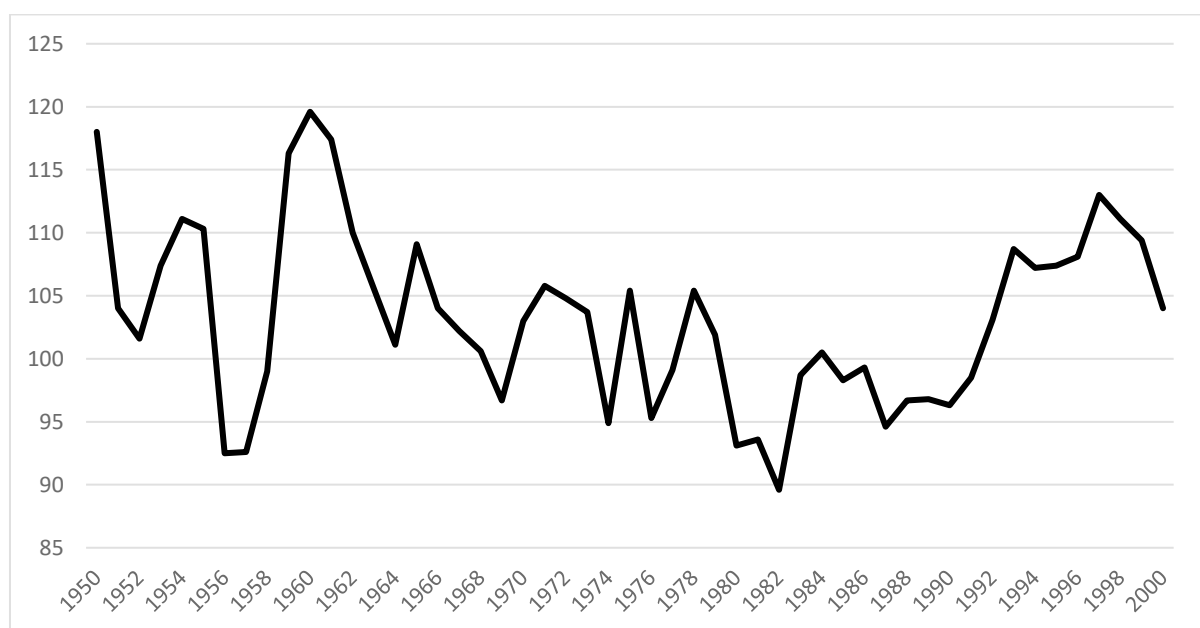
b. Une économie intrinsèquement vulnérable à la concurrence ?

Face à la concurrence étrangère, les entrepreneurs français ne cessent jamais de se dire désavantagés. Les archives des chambres de commerce et d'industrie documentent une histoire des mentalités de ce groupe. Leurs conceptions reposent à la fois sur des éléments rationnels et sur des préjugés peu fondés. Le discours dominant, dans ces milieux économiques industriels et commerçants, affirme l'infériorité intrinsèque des entreprises françaises face à leurs rivales étrangères. Les chefs d'entreprise se plaignent principalement des charges sociales et fiscales trop élevées et du blocage des prix qui empêche de réaliser les investissements nécessaires au développement. En retour, ils sont accusés d'avoir été affaiblis par des décennies passées à l'abri de toute concurrence étrangère. L'inquiétude est renforcée par les statistiques du commerce extérieur qui montrent, entre 1954 et 1958, une chute du taux de couverture des importations par les exportations (Figure 7).

²⁴⁰ ADR, IETP127, Séance du 31 février 1972 de la CCI de Lyon, p. 18.

²⁴¹ DELORME Robert et CHRISTINE André, *L'État et l'économie : un essai d'explication de l'évolution des dépenses publiques en France (1870-1980)*, Paris, Le Seuil, 1983, p. 258.

Figure 7 : Taux de couverture des importations par les exportations (en pourcentage)²⁴²



L'inquiétude se ressent dans les milieux économiques. En 1957, le Comité d'action et d'expansion économique, un organisme de réflexion parisien dirigé par l'économiste Roger du Page, anime un débat en présence de Maurice Faure, secrétaire d'État aux Affaires étrangères et chef de la délégation française aux négociations du traité de Rome. Le texte de son allocution est communiqué au secrétaire général de la chambre de commerce de Marseille. Il décrit le Marché commun comme un « acte révolutionnaire » et affirme que « le maintien du contingentement et des barrières douanières est le plus sûr moyen d'aggraver la situation économique française ». Se faisant l'écho d'une opinion courante, Roger du Page tient un discours sévère : « on peut vivre dans l'artificiel pendant quelque temps, le drame c'est que les artifices auxquels nous avons eu recours durent toujours [...]. La concurrence reprend ses droits, [en] Europe ceux qui ont su libérer leurs échanges ont été gagnants par rapport à ceux qui ont voulu les maintenir à un niveau déterminé »²⁴³. Ce point de vue défavorable aux entreprises françaises est tenace. En 1970, l'ouvrage d'une économiste, Paule Arnaud-Ameller, brosse de même un tableau pessimiste de la situation des Français dans la compétition internationale. Elle estime que « la France, jusqu'en 1958, a vécu d'une certaine façon en marge du monde, en raison du protectionnisme en vigueur » ; les échanges avec l'extérieur ont été rendus difficiles, ce qui a affecté la capacité des entreprises à affronter les

²⁴² Source : INSEE, « Taux de couverture à prix courants de l'ensemble des biens et services de 1950 à 2013 », 20 février 2015, URL : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1288588?sommaire=1288637#tableau-T14F141G1> (consulté le 31 décembre 2021).

²⁴³ ACCIMAP, MQ 253/01, Allocution de M. Roger du Page lors du déjeuner-débat sur le Marché commun organisé par « L'Opinion en 24 heures », 24 mai 1957.

producteurs étrangers²⁴⁴. Pour son collègue Jean-Charles Asselain qui s'appuie sur les statistiques du commerce extérieur après la guerre, ce jugement est excessif : « les données quantitatives font ressortir sans ambiguïté non pas une stagnation [...] du commerce extérieur français, mais un redressement énergique à partir de la Seconde Guerre mondiale ». Après 1945, la France a rapidement rattrapé le niveau d'avant-guerre : « pour la première fois depuis [...] 1926, le rythme de croissance du commerce extérieur devient supérieur à celui de la production intérieure brute et l'écart ne fera que se confirmer à partir de l'entrée en vigueur du Marché commun ». On ne peut donc pas considérer que la France était enfermée dans son protectionnisme²⁴⁵, et il faut nuancer des idées fréquemment exposées telles la « frilosité » des Français et leurs « crispations » protectionnistes²⁴⁶.

Si les entreprises ne sont pas aussi craintives qu'on a pu le penser, elles demeurent néanmoins, dans leur grande majorité, indifférentes à l'exportation. Seulement une minorité d'entre elles affronte véritablement la concurrence étrangère. En 1957, le secrétaire d'État aux Affaires économiques Émile Hugues déclare devant les milieux économiques de l'Est : « incroyable mais vrai, il n'y en France qu'environ 1 500 exportateurs véritablement valables », et sur elles seules repose l'approvisionnement des usines en matières premières²⁴⁷. À la fin des années 1960, l'expansion à l'étranger semble peu intéresser les entreprises : une enquête du CNCE, en 1962, a révélé que sur 65 000 entreprises de plus de dix salariés en France, 60 000 n'exportent jamais. 140 réalisent à elles seules 45 % des ventes à l'étranger. Les firmes sont faiblement implantées hors de France ; aux États-Unis, par exemple, sur 450 grandes sociétés à capitaux étrangers, seulement vingt-et-une sont françaises contre 135 anglaises et soixante-et-une allemandes. À l'intérieur des entreprises, les services consacrés à l'exportation sont faiblement développés et les PME ont peu de sociétés spécialisées vers lesquelles se tourner pour bâtir des stratégies exportatrices²⁴⁸. Le frein semble être surtout psychologique :

À la fin des années cinquante, les industriels français, même exportateurs, considèrent encore les échanges internationaux avec circonspection. L'exportation n'est souvent, pour eux, qu'une activité complémentaire [...] pour les marchandises ne trouvant pas

²⁴⁴ ARNAUD-AMELLER Paule, *La France à l'épreuve de la concurrence internationale 1951-1966*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1970.

²⁴⁵ ASSELAIN Jean-Charles, « Le tournant des années cinquante : les prémices de la réouverture de l'économie française », in LÉVY-LEBOYER Maurice (dir.), *L'économie française dans la compétition internationale au XX^e siècle*, Paris, Institut de la gestion publique et du développement économique, 2006, p. 246-258.

²⁴⁶ *Ibid.*, p. 240.

²⁴⁷ ACCIMAP, MQ 0111, « Politique du gouvernement en matière d'exportation », *Bulletin de la Région économique de l'Est*, n° 117, septembre 1957.

²⁴⁸ BAVELIER Alain, *Le commerce extérieur*, Paris, Presses universitaires de France, 1969.

preneurs sur le marché intérieur ou colonial. Ils ne sont [...] pas prêts à sacrifier leur activité principale et une sécurité à l'intérieur de frontières solides à d'éventuelles réussites à l'étranger si une concurrence risque, en retour, de venir les menacer chez eux²⁴⁹.

Durant les Trente Glorieuses, les économistes et les responsables politiques expliquent aussi la vulnérabilité des entreprises françaises par leur taille insuffisante. Le recensement industriel de 1962 dénombre 570 000 entreprises industrielles, dont seulement 65 000 employant plus de 10 salariés. Dans les différents secteurs industriels, presque aucune entreprise française n'occupe une position de leader mondial ; les classements sont dominés par les Américains, les Allemands, les Britanniques, les Néerlandais ou encore les Japonais²⁵⁰. Ce bilan pessimiste doit cependant être nuancé par l'existence de groupes performants tel Saint-Gobain pour le verre, Michelin pour les pneumatiques ou encore Lafarge pour le ciment.

Pour Christian Stoffaës, c'est le mouvement de concentration des industries qui a permis de soutenir la croissance jusqu'au début des années 1970. La politique de concentration, qui s'inscrit dans le « pompidolisme industriel²⁵¹ », est formalisée par le V^e Plan adopté en 1966, prévoyant de « constituer, ou de renforcer lorsqu'ils existent, un petit nombre de firmes ou de groupes de taille internationale capables de soutenir la compétition des groupes étrangers. Dans la plupart des secteurs, le nombre de ces groupes devrait être très limité, le plus souvent à un ou deux ». L'État mène cette stratégie en coopération avec les banques d'affaires et les actionnaires, eux aussi conscients de la nécessité de constituer des groupes d'envergure mondiale. L'idée sous-jacente est qu'une taille critique doit être atteinte par les entreprises pour qu'elles deviennent compétitives : « on ne met pas encore l'accent, [...] comme on le fait aujourd'hui, sur des critères plus fins de la compétitivité comme l'innovation, la qualité des produits, le recentrage sur les métiers d'excellence technologique, le désinvestissement dans des secteurs où la compétitivité est insuffisante »²⁵².

²⁴⁹ BARBIER-DECROZES Madeleine, *Du protectionnisme à la mondialisation : 1898-1998. Histoire des Conseillers du Commerce extérieur de la France*, Paris, CCE Communication, 1999, p. 159.

²⁵⁰ STOFFAËS Christian, « La politique des concentrations industrielles : 1965-1974 », dans : COMITÉ D'HISTOIRE INDUSTRIELLE et INSTITUT D'HISTOIRE DE L'INDUSTRIE (dir.), *L'industrie française face à l'ouverture internationale*, Paris, Économica, 1991, p. 50-51.

²⁵¹ BERSTEIN Serge et RIOUX Jean-Pierre, *Nouvelle histoire de la France contemporaine. La France de l'expansion. Vol. 2, L'apogée Pompidou : 1969-1974*, Paris, Éditions Points, 2009. Sur ce sujet, voir GRISET Pascal, « Entre pragmatisme et ambition : la politique industrielle de Georges Pompidou face au contexte des années 1970 », in BUSSIÈRE Éric (dir.), *Georges Pompidou face à la mutation économique de l'Occident, 1969-1974*, Paris, Presses universitaires de France, 2003, p. 281-295.

²⁵² *Ibid.*, p. 48-58.

2. Un bouleversement de la politique économique

c. Mesures gouvernementales en faveur de l'exportation

La libéralisation des échanges avec l'étranger est vue par le gouvernement comme un impératif. Il prend, pour cette raison, des mesures de soutien à l'exportation en faveur des entreprises, et fait entrer l'économie française dans une nouvelle ère de libre-échange à travers le GATT et le Marché commun.

Le gouvernement lance une série de mesures au cours de la décennie 1950 afin de préparer l'économie française à un accroissement des échanges internationaux. 1958 marque une accélération de la politique favorable aux entreprises, mais les pouvoirs publics ont pris conscience plusieurs années auparavant de la nécessité de celle-ci. Ainsi, en 1954, l'économiste Maurice Byé présente-t-il un rapport au nom du Conseil économique dont le préambule, rappelant le déficit commercial de la France, estime « [qu'il] n'est pas besoin de souligner la nécessité et l'urgence du développement de nos exportations ». Le rapport préconise une révolution : « il faut passer de la notion contingente et empirique d'aide à l'exportation au concept essentiel et permanent de politique d'exportation. Une politique d'exportation doit répondre, dans les nations modernes, au rôle généralement reconnu à l'état dans la vie économique ». L'intervention de l'État doit se faire à plusieurs niveaux : non seulement encourager les investissements par la fiscalité et la législation, mais aussi développer les services aux entreprises. La cible prioritaire de cette politique est celle des petites et moyennes entreprises : « dans un grand nombre de branches, le producteur susceptible d'exporter est un petit producteur. Il n'est qu'accidentellement et accessoirement exportateur, produisant principalement pour le marché national »²⁵³. Ces constatations conduisent l'État à développer ses interventions en faveur des entreprises exportatrices au moment même où le Marché commun est censé imposer le libre-échange en Europe. Cette contradiction est relevée par les observateurs, ainsi l'économiste Jean-Louis Vauzanges dans la *Revue économique* en 1958 :

dans un temps que marquent les volontés et les efforts d'intégration des économies nationales dans un cadre régional ou mondial, l'aide aux exportations fait figure d'erreur regrettable. Et le traité de marché commun ne la tolère qu'au nombre des mesures transitoires. C'est pourtant une politique très actuelle, qui a gagné en étendue depuis une dizaine d'années²⁵⁴.

²⁵³ ACCIMAP, MQ 0432, « L'aide à l'exportation », Rapport présenté au nom du Conseil économique par Maurice Byé, *Journal officiel de la République française*, 1954 n° 4, 14 février 1953, p. 203-231.

²⁵⁴ VAUZANGES Jean-Louis, « La politique d'aide aux exportations », *Revue économique*, 1958, vol. 9, n° 3, p. 385.

Le gouvernement doit donc trouver un mode d'action intermédiaire entre les contraintes résultant des engagements internationaux et les attentes élevées des entreprises. En 1971, l'économiste François David qualifie le traité de Rome de « véritable traité de non-prolifération des aides à l'exportation²⁵⁵ ».

La création d'une « carte d'exportateur » en août 1957 est une innovation importante dans la politique de soutien aux entreprises exportatrices. Elle est attribuée aux « chefs d'entreprises dont l'activité est orientée vers les marchés extérieurs », sur décision d'une commission siégeant au ministère des Finances, des Affaires économiques et du Plan. La condition d'octroi est que l'entreprise réalise au moins 20 % de son chiffre d'affaires à l'exportation, avec un minimum de 50 millions de francs²⁵⁶. L'objectif de ce dispositif est de rendre plus visible le statut d'exportateur et, ainsi, d'y faire accéder un plus grand nombre d'entreprises. Mais, prévient le secrétaire d'État aux Affaires économiques Émile Hugues devant les milieux économiques de l'Est en septembre 1957, elle ne s'accompagne pas d'avantages fiscaux : il s'agit seulement de « faire de l'exportateur un industriel privilégié » qui sera dispensé de certaines démarches administratives²⁵⁷. Dans un premier temps, les avantages sont flous pour les titulaires de la carte ; en revanche, cela permet au gouvernement de mieux connaître les entreprises actives à l'étranger. Le dispositif n'est donc guère populaire, d'autant plus qu'il est réservé aux industriels, comme le déplore Georges Daras, directeur général de la société homonyme installée à Marseille et active depuis 1876 dans le négoce international. Dans une lettre adressée au président de la Société pour la défense du commerce et de l'industrie, une organisation interprofessionnelle marseillaise correspondante du CNPF, il se plaint que la carte d'exportateur soit refusée aux « commissionnaires-exportateurs dont le rôle devrait être de servir de bureau d'exportation à des groupes de moyennes entreprises qui ne peuvent supporter seules les frais d'un service Exportation²⁵⁸ ».

En 1959 et 1960, une réglementation favorable aux investissements est instituée. Certains biens d'équipement et tous les investissements hôteliers bénéficient d'un système d'amortissement dégressif. Le régime fiscal des stocks est revu, ce qui allège la charge fiscale pesant sur les entreprises. Ensuite, les secteurs en difficulté reçoivent une aide : particulièrement les charbonnages, concurrencés par le pétrole, et les chantiers navals. Enfin,

²⁵⁵ DAVID François, *Le mythe de l'exportation*, Paris, Calmann-Lévy, 1971, p. 255.

²⁵⁶ « Décret n° 57-911 du 10 août 1957 instituant une carte d'exportateur », *JORF*, 11 août 1957, p. 7928.

²⁵⁷ ACCIMAP, MQ 01111, « Politique du gouvernement en matière d'exportation », *Bulletin de la Région économique de l'Est*, n° 117, septembre 1957.

²⁵⁸ ACCIMAP, MQ 01111, Courrier de Georges Daras à F. Bellon, Marseille, 25 septembre 1957.

le III^e Plan de modernisation et d'équipement, adopté en mars 1959, intègre la nouvelle donne économique marquée par l'ouverture du Marché commun et l'augmentation du nombre d'actifs en raison de l'arrivée d'une jeune génération sur le marché de l'emploi²⁵⁹. Il fixe pour objectifs particuliers le rétablissement de l'équilibre des échanges extérieurs et l'amélioration de la productivité en prévision du Marché commun. La croissance visée pour 1961 est ambitieuse, dans la lignée des deux Plans précédents : une production industrielle de 45 % supérieure à son niveau de 1954, un PIB en hausse de 37 % et un niveau de vie accru de 32 %²⁶⁰.

La construction d'une « politique industrielle » est aussi jugée nécessaire par les entreprises et les pouvoirs publics afin de faire face à la concurrence étrangère. Elle se précise à la faveur des IV^e et V^e Plans, de 1962 à 1965 et de 1966 à 1970. L'État sélectionne et subventionne certains secteurs ou entreprises « qui doivent servir d'exemples et jouer un rôle d'entraînement ». Le développement de la compétitivité industrielle figure parmi les principaux objectifs du V^e Plan qui prévoit aussi de soutenir les secteurs de pointe comme la construction aéronautique, l'électronique ou encore le gros matériel d'équipement. Dans chaque secteur doit naître un ou deux champions d'envergure mondiale. Ces orientations se confirment dans le VI^e Plan (1971-1975) : la croissance doit être maintenue par une consolidation des groupes les plus forts, par l'élimination des moins dynamiques, par une aide à l'implantation à l'étranger, par la recherche et par la création d'un environnement favorable aux industries, en particulier par les infrastructures. Du IV^e au VI^e Plan, une évolution se dessine : l'État renonce à mener des actions à l'échelle de branches et entend s'appuyer désormais sur les entreprises : « l'ouverture de l'économie française, son internationalisation croissante, [...] provoquent ce passage d'une action défensive et protectrice de l'État à une action plus offensive et sélective, l'État ne pouvant plus exercer le contrôle global des équilibres d'une telle économie »²⁶¹. Pour améliorer la compétitivité des entreprises, celles-ci sont incitées à pratiquer fusions et ententes. En juin 1967, une loi distingue les « "bonnes" ententes, favorisant l'accroissement de la productivité ou la conquête de débouchés extérieurs, et les ententes abusives ». Une aide à la recherche est aussi menée, qui se traduit en 1958 par la création d'un Comité consultatif de la recherche scientifique et technique et d'une Délégation générale à la recherche scientifique et technique ; en 1965, les contrats de

²⁵⁹ *Ibid.*, p. 259.

²⁶⁰ « Troisième Plan de modernisation et d'équipement (1958-1961). Décret n° 59-443 du 19 mars 1959 », 2022, URL : <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/troisieme-plan-1958-1961.pdf> (consulté le 22 mars 2022)

²⁶¹ DELORME Robert et ANDRÉ Christine, *L'État et l'économie*, op. cit., p. 267-268

recherche et de développement sont institués entre l'État et les entreprises. Pour encourager les investissements, la fiscalité est transformée : en 1966, une déduction fiscale de 10 % du montant des investissements est mise en place dans certaines conditions. La TVA généralisée en 1968 permet une détaxation plus large des investissements. Enfin, les banques sont incitées à participer au financement de ces derniers²⁶².

Enfin, la période correspond à la consolidation d'institutions destinées à soutenir les entreprises exportatrices : le Centre national du commerce extérieur (CNCE), la Banque française du commerce extérieur (BFCE) et la Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur (COFACE). Ces instruments de la politique exportatrice ont été peu étudiés malgré leur rôle central dans la politique étrangère française. Laurence Badel les inscrit dans la « diplomatie économique » élaborée progressivement par les gouvernements français au XXe siècle. Le CNCE, créé par un décret du 27 septembre 1943, reprend un dispositif antérieur, l'Office national du commerce extérieur (ONCE), créé en 1898 et supprimé en 1934²⁶³. La COFACE et la BFCE sont instituées simultanément par un décret du 1^{er} juin 1946 afin de soutenir les exportateurs sur les marchés extérieurs. Leur création s'inscrit dans les mesures visant à moderniser l'économie française après la Libération. Compagnie d'assurance privée, la COFACE protège l'exportateur contre les « risques commerciaux ordinaires – non-paiement par l'importateur, insolvabilité du client étranger, etc. » ; pour les risques politiques comme les fluctuations monétaires, l'instabilité des changes ou encore la guerre et pour les risques de catastrophe, l'État apporte sa garantie. La COFACE fonctionne à partir du 1^{er} mai 1948²⁶⁴. Le 10 novembre 1960, son président, Jacques Lévy, se rend à Lyon pour présenter la Compagnie lors d'une « journée du commerce extérieur » organisé par la délégation régionale du CNCE. Il présente les deux services qu'elle offre : l'assurance-prospection²⁶⁵ et l'assurance-crédit²⁶⁶. Le président de la BFCE, Jacques Piot, est

²⁶² *Ibid.*, p. 270-275.

²⁶³ BADEL Laurence, *Diplomatie et grands contrats, op. cit.*, p. 109.

²⁶⁴ SAUL Samir, « La COFACE : des opérations avec garantie de l'État au risque pays », *Les cahiers Irice*, 17 novembre 2010, vol. 6, n° 2, pp. 169-195. Dans les années 1950, la COFACE est détenue par la BFCE, le Crédit national, la Caisse des dépôts et consignations, la Société française d'assurance pour favoriser le crédit – SFAFC – et par des banques et sociétés d'assurance nationalisées.

²⁶⁵ L'assurance-prospection couvre les dépenses engagées pour approcher un nouveau marché étranger et qui n'offrent pas de garantie de résultats. Si l'exportateur ne réalise pas des recettes supérieures à son investissement, il reçoit une indemnité de 50 % à 70 % du déficit. Les dépenses couvertes sont les suivantes : études de marchés, frais de déplacement, entretien d'un représentant salarié en permanence à l'étranger, frais de fonctionnement d'un bureau de vente ou d'une filiale à l'étranger, frais de démonstration, frais de publicité, parfois frais d'adaptation des articles aux exigences de la clientèle du marché prospecté. Cette assurance couvre aussi les frais engagés pour participer à une manifestation commerciale à l'étranger. ACCIMAP, MQ 0444, Note « La COFACE : prospection et foires internationales », CCI de Paris, Sessions de formation permanente pour les cadres et auxiliaires des services d'exportation, 29 novembre 1966.

aussi présent pour décrire les procédures à la disposition des exportateurs pour l'escompte, le financement d'opérations d'exportation et la mobilisation de créances²⁶⁷.

d. Le GATT et le Marché commun : une ouverture accélérée

Des années 1950 aux années 1970, l'économie française est exposée à une concurrence de plus en plus vive en raison d'accords internationaux. Comme le résume l'économiste Jean-Pierre Balladur, fonctionnaire à la division de l'Extérieur de la direction de la Prévision, en 1972 : « après une longue période de protectionnisme douanier, la France est entrée, comme tous les pays développés, dans une ère d'ouverture des frontières qui la soumet à l'influence grandissante des économies étrangères²⁶⁸ ». Les deux ruptures essentielles sont la mise en place du GATT et du Marché commun. Si ces deux dispositifs vont dans le sens du libre-échange, ils ne sont pas perçus de la même manière par les entrepreneurs français : l'unification européenne les préoccupe bien davantage que les négociations douanières mondiales.

Pour les entreprises françaises, la nouvelle organisation mondiale se manifeste d'abord par l'exacerbation de la concurrence résultant de l'abaissement des tarifs douaniers décidé au cours des différents cycles de négociations commerciales multilatérales. Vingt-trois pays y participent à Genève en octobre 1947, trente-trois à Annecy d'avril à août 1949, trente-quatre à Torquay de septembre 1950 à avril 1951, vingt-deux à Genève de janvier à mai 1956, trente-cinq de septembre 1960 à juillet 1962 pour le *Dillon Round* et quarante-huit de mai 1964 à juin 1967 pour le *Kennedy Round*. Ces négociations stimulent les échanges qui, entre 1945 et 1973, progressent plus rapidement que la production des pays signataires. Parmi les principes de l'Accord général figurent l'interdiction de mesures auxquelles le gouvernement français recourt encore comme les quotas d'importation ou les contingentements. Le GATT ne proscrie cependant pas les droits de douane et prévoit, en cas de déficit grave de la balance commerciale, des clauses de sauvegarde. Enfin, il admet la constitution d'unions douanières régionales comme le Marché commun²⁶⁹. L'adaptation de la politique économique française au GATT pose certaines difficultés ; l'État et les entreprises sont contraints de renoncer aux mesures protectrices sous la pression de leurs partenaires. En 1950, le ministère de l'Économie nationale a pris des mesures pour développer les exportations : un décret du 6

²⁶⁶ L'assurance-crédit concerne les risques qui peuvent survenir après la vente d'une marchandise.

²⁶⁷ ADR, IETP115, Séance du 10 novembre 1960 de la CCI de Lyon, p. 322-323.

²⁶⁸ BALLADUR Jean-Pierre, « Les échanges extérieurs de la France entre 1960 et 1970 », *Économie et Statistique*, 1972, vol. 31, n° 1, p. 11.

²⁶⁹ NIVEAU Maurice et CROZET Yves, *Histoire des faits économiques contemporains*, Paris, PUF, 2016 [1^{ère} édition : 1966], p. 602.

octobre prévoit le remboursement d'une partie des charges sociales et fiscales, pour les exportations à destination des États-Unis et du Canada, afin de rétablir un équilibre commercial et financier avec la zone dollar ; puis cette disposition est étendue à tous les pays non communistes. Ces mesures sont critiquées par les Britanniques et les Allemands au sein du Comité des échanges de l'OECE ; ils déposent le 15 septembre 1954 une note commune demandant la fin de ces aides aux exportations, mais la France obtient une dérogation²⁷⁰. Le GATT réduit la capacité d'action du gouvernement, comme le souligne Émile Hugues en septembre 1957 : les articles 6 et 16 de l'Accord interdisent des pratiques comme le dumping ou les subventions. Lors de cette conférence, le secrétaire d'État dit aux milieux économiques qu'ils ne doivent donc plus compter sur des mesures de soutien qui entretiendraient une « situation artificielle », et que leur seule solution est désormais de diminuer le prix de revient de leurs productions²⁷¹. Dans les archives de la chambre de commerce lyonnaise, les négociations multilatérales sont cependant presque absentes. Cela signifie que les entrepreneurs qu'elle représente se sentent peu affectés par la diminution des tarifs douaniers. La levée des obstacles protectionnistes dans le cadre du GATT n'est pas perçue comme une menace. Cela s'explique par le caractère peu contraignant de celui-ci par rapport au traité de Rome. L'ouvrage de François David analyse ce contraste en 1971 : « la notion de subvention est suffisamment imprécise pour permettre aux représentants français, particulièrement rompus à l'art de jongler avec les concepts, de s'en sortir par une pirouette dans les instances internationales. Ainsi, jusqu'à présent, ne s'est-on jamais mis en défaut vis-à-vis du GATT ».

Le Marché commun marque une étape décisive dans la construction européenne. En 1956, sous le gouvernement du socialiste Guy Mollet et grâce à une opinion publique favorable, c'est sur le terrain économique qu'une relance de ce processus paraît possible. L'idée de Marché commun se heurte à la tradition protectionniste, mais semble nécessaire dans un contexte de croissance rapide où il faut augmenter à la fois les importations et les exportations. Une libéralisation progressive des échanges entre un petit nombre de pays apparaît comme le meilleur moyen d'ouvrir et de moderniser l'économie française sans fragiliser les entreprises. La négociation des traités de Rome est rapide : à la conférence de Venise des 29 et 30 mai 1956, le rapport Spaak est approuvé par les six ministres des Affaires étrangères et un comité intergouvernemental, présidé par le ministre belge Paul-Henri Spaak

²⁷⁰ BADEL Laurence, *Diplomatie et grands contrats*, op. cit., p. 171.

²⁷¹ ACCIMAP, MQ 0111, « Politique du gouvernement en matière d'exportation », *Bulletin de la Région économique de l'Est*, n° 117, septembre 1957.

lui-même, doit rédiger à partir du rapport deux traités, l'un sur le Marché commun général et l'autre sur la Communauté européenne de l'énergie nucléaire. Les délégations nationales préparent le projet de traité au château de Val-Duchesse, près de Bruxelles, en association avec des représentants syndicaux et patronaux. La prise en compte des différentes composantes de la société française aide la délégation française à obtenir des concessions lors des négociations. Conduite par le radical-socialiste Maurice Faure, elle porte trois revendications essentielles : l'harmonisation des charges sociales et fiscales entre les Six, la politique agricole et le statut des territoires d'outre-mer. Elle n'obtient pas que l'harmonisation précède la libération des échanges, mais il est décidé que le passage à la deuxième phase se fera seulement avec l'accord unanime des partenaires. Les milieux économiques, d'abord hostiles, évoluent vers une position favorable à condition qu'il soit assorti de garanties. Quant aux milieux politiques, ils sont fortement clivés : les communistes rejettent le projet de Marché commun, tandis que les gaullistes, poujadistes et certains radicaux formulent de nombreuses critiques. Au cours des négociations, les Six doivent surmonter d'importants désaccords. L'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg et les Pays-Bas, « fortement exportateurs, et adeptes du libéralisme économique, souhaitent s'en tenir au désarmement douanier avec un tarif extérieur bas » ; l'Italie et la France réclament une protection extérieure. « Au total, c'est à la France qu'il a été fait le plus de concessions puisque c'est elle qui se montrait la plus réticente ». Dans ces conditions, le traité de Rome est ratifié au Parlement français le 10 juillet 1957, avec une majorité de 342 députés contre 239. La Communauté économique européenne instituée par le Traité prévoit à la fois la libéralisation des échanges et l'élaboration de politiques économiques communes. Pour le premier point, un calendrier est fixé pour supprimer par étapes les contingentements, les droits de douane et les obstacles à la mobilité des travailleurs, des capitaux et des marchandises. Ce processus amorcé le 1^{er} janvier 1959 doit durer entre douze et quinze ans en suivant trois étapes. Le second point, relatif à l'harmonisation des politiques économiques, est plus difficile à mettre en œuvre faute d'accord sur leur contenu précis²⁷².

La construction européenne change le visage du commerce extérieur français. En termes de débouchés d'abord : les importations avec les pays partenaires de la CEE progressent de 17,8 % entre 1958 et 1967 et les exportations de 17,1 %. Sur la même période, celles avec le reste du monde ne s'accroissent que de 5,3 % et 5,9 %²⁷³. L'Europe occidentale

²⁷² GERBET Pierre, *La construction de l'Europe*, Paris, Armand Colin, 2007, p. 151 et suiv.

²⁷³ STOLÉRU Lionel, *L'impératif industriel*, Paris, Le Seuil, 1969, p. 11.

pèse donc plus lourd dans le commerce extérieur de la France, ce qui inquiète les producteurs français : une dépendance plus forte à l'égard des pays de l'union douanière pourrait avoir de graves effets en cas de conjoncture défavorable. Après trois années bénéficiaires sur le plan de la balance commerciale avec les partenaires de la CEE, la France renoue avec le déficit en 1962, ce qui fait dire à Lionel Stoléru, qui a été économiste au Commissariat général du Plan jusqu'en 1968 avant de devenir conseiller du président Valéry Giscard d'Estaing, que « la conquête du marché communautaire se fait au détriment de la France²⁷⁴ ». « Plus grave encore » que le déséquilibre global, la structure des exportations suit une trajectoire inquiétante : la part des produits manufacturés ou à forte valeur ajoutée se réduit au profit des matières agricoles et matières premières. « La spécialisation est intervenue, mais sous son aspect le plus primaire, celui de la sélectivité par les avantages naturels »²⁷⁵. L'institution d'un Marché commun pratiquant des politiques économiques communes restreint aussi la capacité d'action du gouvernement français, comme l'analyse le haut fonctionnaire François David dans un ouvrage de 1971. Aux termes de l'article 112 du traité, « les régimes d'aides accordées par les États membres aux exportations vers les pays tiers sont progressivement harmonisés avant la fin de période de transition », ce qui laisse une marge d'interprétation sur ce qui relève des « aides » ou non. Les articles 111 et 113 sont plus contraignants ; ils concernent l'assurance-crédit et la politique de crédit qui doivent être harmonisées à l'échelle des Six. Notant que d'un quart des exportations françaises bénéficient de l'assurance-crédit, François David met en garde sur le risque qui pèse sur elles : « nous ne disposons plus d'une totale liberté de manœuvre et nous serons de plus en plus soumis aux décisions prises à Bruxelles pour agir sur le quart de notre commerce extérieur ». Cela est inquiétant dans la mesure où « les exportations françaises dépendent davantage que celles des autres membres de l'aide des pouvoirs publics »²⁷⁶. La France, estime l'auteur, souffre d'un handicap supplémentaire : elle est « un pays de droit écrit : lorsqu'il est créé un mécanisme d'aide à l'exportation, il faut toujours l'objet soit d'une circulaire ou d'un arrêt au J.O., soit d'un article dans le Code général des impôts. Cette publicité constitue une véritable aubaine pour les censeurs sourcilleux des instances communautaires. » À l'inverse, dans d'autres pays « et notamment en Italie [...], les aides du gouvernement prennent fréquemment la forme d'un

²⁷⁴ *Ibid.*, p. 12.

²⁷⁵ *Id.*

²⁷⁶ DAVID François, *Le mythe de l'exportation*, Paris, Calmann-Lévy, 1971, p. 256-257.

accord tacite entre les entreprises et l'administration »²⁷⁷. Ce dernier argument est douteux : l'Italie est connue pour être un pays de droit écrit.

B. Fatalisme, inquiétude et optimisme des entreprises face au libre-échange

Face au Marché commun, les archives consulaires donnent le sentiment que l'inquiétude domine à la fin des années 1950. Mais cette impression doit être nuancée par l'étude des différents secteurs économiques. La chambre de commerce de Lyon tient un discours protectionniste, en rupture avec la tradition héritée du XIX^e siècle, et réclame par tous les moyens l'obtention de garanties pour préserver les intérêts français face à la concurrence de la CEE.

1. L'inquiétude des entreprises

a. L'obsession des garanties pour protéger les entreprises françaises

Le sujet du Marché commun suscite la méfiance des milieux d'affaires français. Cela conduit le gouvernement d'une part à réclamer à ses partenaires des concessions au cours des négociations du traité de Rome, d'autre part à chercher à rassurer les organisations professionnelles et les entreprises. Dans la chambre de commerce, l'inquiétude des petits commerçants se fait particulièrement sentir.

Au cours de l'élaboration du traité de Rome, le patronat, par l'intermédiaire des organisations professionnelles ou interprofessionnelles et des chambres de commerce, souligne inlassablement les faiblesses de l'économie française pour obtenir des négociateurs des mesures protectrices. À défaut de pouvoir empêcher l'avancée d'un projet porté par le sommet de l'État, ils insistent pour l'assortir de précautions. Telle est l'attitude de l'Assemblée des présidents des chambres de commerce, dont la commission du marché commun présente en janvier 1957 une note révélatrice. En avril 1956, le rapport Spaak est

²⁷⁷ *Ibid.*, p. 258-259.

publié ; c'est sur cette base que les différents groupes prennent position, alors que par la suite peu d'informations filtrent sur les négociations du traité de Rome. Mais au début de l'année suivante, les présidents des chambres de commerce croient savoir, d'après la presse et des contacts informels avec le ministre des Affaires étrangères, que le texte du traité à paraître tient compte des revendications qu'ils ont présentées. C'est le cas, par exemple, de l'harmonisation des salaires féminins et masculins dès la première phase. Mais cela ne semble pas satisfaire Pierre Keller, président de la chambre de commerce de Marseille, qui griffonne, dans la marge, « *quid* [des] charges sociales ? ²⁷⁸ ». La note fait aussi état de l'imprécision entourant la question de la rémunération des heures supplémentaires : « nos partenaires n'ont pas pris d'engagement ferme, déclarant que le fonctionnement d'un marché commun ne manquerait pas d'harmoniser rapidement les systèmes sociaux des différents pays participants. Ils ont reconnu le droit de la France de se libérer de certaines de ses obligations si ces prévisions ne sont pas réalisées ». Pierre Keller trace à côté de ces lignes un point d'interrogation qui semble signifier que cette promesse lui semble insuffisante. Dans l'ensemble, estime la commission du commerce extérieur, « les critiques adressées au rapport de base par les chambres de commerce semblent avoir été en grande partie entendues. Le principe de la simultanéité d'application des dispositions visant l'abaissement des tarifs douaniers et l'élargissement des contingents d'une part, et l'harmonisation des charges sociales d'autre part, a été admis »²⁷⁹. Le gouvernement entend rassurer les compagnies consulaires. À la fin du mois de janvier 1957, au moment où le texte définitif du traité est enfin connu, le directeur de cabinet du ministère des Affaires étrangères écrit au président de la chambre de commerce de Paris que le passage à la deuxième phase du Marché commun sera conditionné par « la constatation à l'unanimité des six gouvernements de la réalisation des objectifs de la première phase, tant en matière d'harmonisation sociale que pour ce qui concerne l'élimination des obstacles aux échanges ». En outre, « un Protocole annexe autorisera la France à maintenir le régime d'aide à l'exportation et de surtaxes à l'importation, tant que sa balance des paiements courants n'aura pas été équilibrée pendant une certaine période et que ses réserves en devises n'auront pas atteint un niveau satisfaisant »²⁸⁰. Ces documents expriment une certaine confiance vis-à-vis du gouvernement de Guy Mollet qui s'efforce « d'associer de façon continue les milieux professionnels et surtout les milieux

²⁷⁸ ACCIMAP, MQ 253/01, Note de l'Assemblée des présidents des chambres de commerce, commission du marché commun, « Les problèmes du marché commun et leur évolution récente », 14 janvier 1957.

²⁷⁹ *Id.*

²⁸⁰ ACCIMAP, MQ 253/01, Lettre du directeur de cabinet du ministère des Affaires étrangères à Pierre Dumont, président de la CC de Paris, 31 janvier 1957.

parlementaires à cette négociation », à travers des réunions d'information avec les délégués syndicaux et patronaux et avec les parlementaires. Pour prévenir les réticences susceptibles de s'exprimer dans différentes parties de l'opinion, le gouvernement français veille à organiser, du 15 au 22 janvier 1957, un débat à l'Assemblée nationale « pour faire approuver les principes des traités et pour donner aux représentants des groupes politiques la possibilité d'exprimer leurs critiques, de formuler des conditions soit politiques, soit économiques, d'exposer les craintes ou les désirs des groupes d'intérêts »²⁸¹.

b. Une démarche pédagogique vis-à-vis des milieux économiques

Les archives consulaires sont révélatrices de la démarche pédagogique du gouvernement et de la volonté d'associer les milieux professionnels à leur projet lors de la genèse du Marché commun. Ministres, secrétaires d'État et hauts fonctionnaires effectuent des tournées en province pour expliquer son fonctionnement. Les chambres de commerce sont des interlocuteurs privilégiés au cours de cette phase : en contact avec la plupart des entreprises d'un territoire, elles peuvent les rassembler lorsqu'un représentant du gouvernement se déplace. Quand le secrétaire d'État Émile Hugues se rend dans l'Est en septembre 1957, c'est la Région économique, c'est-à-dire une circonscription consulaire, qui est conviée. Son auditoire est diversifié : préfets des départements composant la Région économique, élus parlementaires, représentants des chambres de commerce, fonctionnaires du CNCE, représentants des syndicats et groupements professionnels, des entreprises industrielles, des banques et assurances, de la presse et des commerçants²⁸². Le même Émile Hugues doit en mai 1958 se déplacer à Lyon pour une nouvelle rencontre avec les milieux économiques consacrée au commerce extérieur, mais sa venue est annulée²⁸³. À Bordeaux, le 14 mai 1959, les milieux économiques se réunissent pour écouter et questionner plusieurs fonctionnaires venus de Paris pour « examiner les problèmes posés par l'entrée en vigueur du Marché commun » : ils rencontrent l'inspecteur général de l'Économie nationale, Antoine Goldet, un chargé de mission de la DREE, un administrateur civil du ministère de l'Agriculture, un inspecteur des Eaux et Forêts, un attaché agricole de l'ambassade de France à Rome et le chargé des liaisons avec les délégations régionales du CNCE. À une présentation générale du Marché commun succèdent des groupes de discussion par branche – huilerie,

²⁸¹ GERBET Pierre, *La construction de l'Europe*, Paris, Armand Colin, 2007.

²⁸² ACCIMAP, MQ 01111, « Politique du gouvernement en matière d'exportation », *Bulletin périodique de la région économique de l'Est*, septembre 1957.

²⁸³ ADR, IETP113, Séance du 24 avril 1958 de la CC de Lyon, p. 98.

rhumerie, négoce en vins, négoce en morue salée et commerce de fruits et légumes – ainsi qu’une rencontre avec le Centre des jeunes patrons. Les questions relatives à l’agriculture et à l’industrie agro-alimentaire tiennent une place centrale. De façon générale se dégage l’idée que « Bordeaux ne doit pas être effrayé par le Marché commun. [...] Par contre, l’harmonisation des législations et l’élaboration de la politique commune des Six font l’objet de préoccupations : l’harmonisation économique doit heureusement se faire sur douze ans²⁸⁴ ». La démarche d’explication que suit le gouvernement est efficace pour instaurer la confiance.

c. Chez les petits commerçants de la Chambre, une angoisse aux racines profondes

D’une composition très hétérogène, la Chambre est naturellement le lieu où s’affrontent des conceptions politiques et économiques différentes. Des antagonismes forts s’expriment dans les années 1950 et 1960, car les bénéfices des Trente Glorieuses ne sont pas également partagés. Les militants du poujadisme, artisans, petits commerçants et petits industriels, se sentent menacés par la pression des impôts croissante et parfois l’insurrection éclate à l’occasion de contrôles fiscaux²⁸⁵. Leur voix se fait entendre à la Chambre bien que le système électoral les maintienne dans une situation très minoritaire.

Dès 1957, les milieux économiques lyonnais s’interrogent sur les bienfaits à attendre du Marché commun et de vifs débats paraissent opposer les élus consulaires, contrastant avec l’atmosphère de consensus qui y règne d’ordinaire. En juin 1957, Hugues Morel-Journal, issu d’une lignée de marchands de soies, livre à ses collègues son avis sur le projet de traité instituant la CEE. Le président de la Commission des questions économiques prévient d’abord « [qu’il s’agit] d’une convention pratiquement adoptée, et non plus d’un simple projet à discuter ». Il n’y a alors pas lieu de « se prononcer pour ou contre ce texte », mais de « rechercher, en se plaçant sur le plan des entreprises, les moyens dont la mise en œuvre permettra à l’économie française d’affronter, dans les meilleures conditions, la concurrence qui découlera de l’application du marché »²⁸⁶. Morel-Journal met en avant les efforts des négociateurs français pour aboutir à un texte protégeant leurs intérêts, et conclut un long exposé en présentant « le projet de Communauté économique européenne [comme] un

²⁸⁴ *Extraits des procès-verbaux, lettres et mémoires de la Chambre de commerce de Bordeaux*, Chambre de commerce de Bordeaux, Séance du 15 mai 1959, p. 162-164.

²⁸⁵ SOUILLAC Romain, *Le mouvement Poujade : de la défense professionnelle au populisme nationaliste, 1953-1962*, Paris, Presses de Sciences Po, 2007, p. 25.

²⁸⁶ ADR, 1957, IETP112, Séance du 13 juin 1957, p. 112.

objectif souhaitable ». Événement inhabituel, ces conclusions sont contestées par le charcutier Joseph Vignal qui « développe un point de vue tout à fait contraire » et par l'industriel Jean Courbier qui, prudent, « pense [...] qu'il y a lieu de considérer la Communauté comme un fait dont il est nécessaire de tenir compte, mais sans porter de jugement de valeur »²⁸⁷. Cette dissension, exceptionnelle au cours des séances, est révélatrice des craintes que suscite l'ouverture du marché français à l'Europe. Courbier est depuis 1908 administrateur directeur général à la Société chimique de Gerland. Fondée en 1859, d'abord simple distillerie de goudrons, l'entreprise a connu un essor rapide dans l'Entre-deux-guerres en développant plusieurs filières innovantes : la chimie agricole à partir de 1929, les produits ménagers, le caoutchouc et les revêtements en plastique. Cette dernière branche est particulièrement compétitive sur le marché mondial, car sa diffusion a permis l'installation de filiales en Allemagne, en Belgique, en Suisse, en Italie, aux États-Unis, en Turquie, au Portugal, au Canada, à l'île Maurice et au Danemark²⁸⁸. Quant au charcutier de Condrieu Joseph Vignal, né en 1922, il se trouve dans une toute autre situation : c'est un petit commerçant poujadiste dont la charcuterie se trouve à Condrieu, commune de 2 500 habitants aux confins méridionaux de la circonscription de la chambre de commerce. Président départemental de l'UDCA, il a été élu député aux élections législatives de janvier 1956 où cinquante-deux poujadistes rejoignent l'Assemblée nationale avant de voir leur élection invalidée en avril pour dix d'entre eux dont Vignal. L'UDCA est virulente contre le Marché commun qui va selon eux entraîner la disparition des indépendants du commerce ou de l'artisanat. En Eure-et-Loir, Poujade affirme en septembre 1957 que

des espèces de Prix uniques motorisés vont parcourir villes et campagnes. Ils vous vendront de la marchandise allemande d'aussi bonne qualité que celle que vous vendez, mais beaucoup moins chère. Vous serez écrasés. Il est impossible aux produits français de soutenir la concurrence car les charges sociales n'existent pas en Allemagne. Le Marché commun est donc un crime. Il fallait au contraire élever de solides barrières douanières en attendant que notre économie soit remise en ordre²⁸⁹.

Joseph Vignal incarne donc une position radicale mais marginale au sein de l'assemblée consulaire. Entre les élus des listes traditionnelles et les contestataires, le dialogue semble impossible.

Les tensions ne cessent pas avec la fin de l'UDCA. L'épisode du CID-UNATI, à la fin des années 1960, recrée un climat de fronde dans la société et particulièrement dans les chambres de commerce. Le mouvement naît non loin de Lyon, à La Bâtie-Montgascon, dans

²⁸⁷ *Ibid.*, p. 129.

²⁸⁸ MENAIS Georges-Paul, *Géographie industrielle de Lyon* [tome 1], Paris, Hachette, 1958, p. 60-66.

²⁸⁹ Cité par SOULLAC Romain, *op. cit.*, p. 222.

l'Isère. En décembre 1968, les commerçants et artisans du village se plaignent au préfet d'une nouvelle loi sur l'assurance-maladie, votée deux ans auparavant, qui doit entrer en application. Au début de 1969, le Comité d'information défense est fondé par deux commerçants, Maurice Mesny et Gérard Nicoud, pour fédérer les indépendants contre la loi qui reviendrait à augmenter leurs cotisations sociales. La mobilisation est forte dans la classe moyenne indépendante. D'abord fronde antifiscale, le mouvement dirige à partir de 1970 sa colère contre les implantations de grandes surfaces²⁹⁰. Devenu leader charismatique, Gérard Nicoud se présente comme le défenseur du petit commerce et de l'artisanat contre les grandes entreprises. Dans cette bataille, l'institution consulaire est à nouveau vue comme un enjeu crucial. Dans une déclaration reprise par *Le Monde*, le leader déclare le 23 novembre 1970 : « il n'y a plus en fait, en France, que des chambres d'industrie, et elles appartiennent aux grosses entreprises industrielles. [...] Il y a un seul slogan au CID-UNATI : les chambres de commerce aux commerçants !²⁹¹ ». En France, le mouvement suscite une très forte adhésion dans cette catégorie professionnelle. Il obtient 15 % des sièges à pourvoir en 1970. En 1974, le CID-UNATI a 704 élus sur 4 148 sièges à pourvoir et détient la majorité absolue dans cinq Chambres. La participation a été exceptionnelle : 40 % des inscrits ont voté. Au scrutin de 1971, plusieurs partisans de Gérard Nicoud font leur entrée à la chambre de commerce de Lyon : les épiciers Roger Carnet et André Cécillon, le détaillant en produits laitiers Gérard Guyot, le biscuitier Jean Maisonneuve, la commerçante en tissus de lingerie Jeannine Massot-Pellet, le commerçant en lingerie-bonneterie Lucien Perrin, le pâtissier Michel Peyreplane et le marchand de chaussures Jean-Marie Vallon. Une majorité d'entre eux ne sont pas renouvelés en 1974, mais le CID-UNATI voit aussi nommer cinq nouveaux militants : le charcutier Jacques Jacquin, la papetière Georgette Martin, l'horloger-bijoutier Bernard Laneyrie, le droguier Gérard Vuarchex et le vendeur de meubles Daniel Subtil.

Dans la lignée du poujadisme, les commerçants indépendants demeurent méfiants vis-à-vis de l'ouverture de l'économie française à la concurrence étrangère et, au sein de la Chambre, se préoccupent peu des actions internationales. Ils sont absents de la commission du commerce extérieur qui reste aux mains des soyeux et des industriels, tandis que les questions qu'elle traite laisse indifférents une partie importante des élus. En 1969, le président de la

²⁹⁰ JACQUES Tristan, *L'État, le petit commerce et la grande distribution, 1945-1996 : une histoire politique et économique du remembrement commercial*, Université Paris-I Panthéon-Sorbonne, 2017, p. 200-209.

²⁹¹ Cité par : MAGLIULO Bruno, *op. cit.*, p. 62-63.

commission regrette ce désintérêt en soulignant « la désaffection des membres de la CCI vis-à-vis des questions de commerce extérieur pourtant capitales²⁹² ».

En février 1972, cependant, vingt-et-un membres de la compagnie consulaire lyonnaise se rendent à Birmingham, métropole anglaise avec laquelle des liens étroits ont été tissés. Jeanine Massot-Pellet, commerçante en tissus de lingerie, en fait un compte rendu lors de la séance du 21 février. Elle commence par remercier ses collègues « d’avoir bien voulu accepter une femme pour la première fois dans une telle délégation », et insiste dans son exposé sur les impressions défavorables que lui a données l’urbanisme et le commerce de Birmingham :

Pour le centre de Birmingham, malgré tout le rationnel de son urbanisme, avec tous ces échangeurs, ces souterrains séparant minutieusement piétons et voitures, j’ai ressenti un certain malaise face à tant de béton, pas assez de verdure, pas assez d’éléments décoratifs.

En ce qui concerne le rayon textile, visite chez Lewis, style Galeries Lafayette, les formes, les couleurs m’ont paru surprenantes, si j’ose dire, et assez éloignées du goût français. Quant à la qualité des articles, elle m’a semblé également très moyenne.

Ces jugements subjectifs sont révélateurs du malaise des indépendants face aux bouleversements en cours : la banalisation de l’automobile qui permet de faire des courses dans les grandes surfaces en périphérie, l’agrandissement des surfaces de vente qui menace le petit commerce ou la standardisation des articles. Élu du CID-UNATI, Jeannine Massot-Pellet, marchande de tissus et lingeries, est aussi attentive à l’enjeu du militantisme : elle note « l’absence d’une association de défense des petits commerçants » et l’explique par le fait que « les grandes surfaces, style Carrefour, ne [représentent] pas pour les consommateurs anglais la solution idéale »²⁹³. Il lui semble qu’à Birmingham, les commerçants indépendants ne subissent pas la pression des supermarchés, idée à nuancer, car en Angleterre, ce modèle commercial devient courant dans les années 1950. Les élus consulaires sont attentifs, au cours de leurs voyages, à la question du militantisme professionnel²⁹⁴. Benjamin Richardon, épicier, participe à une mission organisée par le Service interconsulaire du commerce et de la distribution (SICOD) en septembre 1958. Dans son compte rendu livré à la Chambre, il loue l’organisation des commerçants du pays. Ces derniers ont dû faire face au « danger » du coopératisme²⁹⁵, un mode d’organisation particulièrement développé en Suède qui place les

²⁹² ADR, 1ETP124, Séance du 26 juin 1969 de la CCI de Lyon, p. 126.

²⁹³ ADR, 1ETP127, Séance du 21 février de la CCI de Lyon, p. 48.

²⁹⁴ Sur l’évolution des modes de distribution, voir : STOBART Jon et HOWARD Vicki (dir.), *The Routledge Companion to the History of Retailing*, New York, Routledge, 2019.

²⁹⁵ Le coopératisme consiste en un regroupement des consommateurs qui peuvent ainsi imposer leurs exigences aux producteurs et développer un réseau de distribution à part. Le consommateur est membre de la coopérative.

commerçants en position de faiblesse face aux consommateurs réunis. Pour rééquilibrer le rapport de forces, les commerçants suédois se sont massivement regroupés dans une organisation qui « a des services de tous ordres, une école de commerce privée, des sections fiscales, des instituts de recherche pour défendre l'économie industrielle et commerciale, un journal qui tire à 41 000 exemplaires. Fait réjouissant et étonnant, 95 % des commerçants sont syndiqués »²⁹⁶. L'Angleterre et la Suède forment donc deux modèles opposés. Les voyages à l'étranger ne servent pas seulement le développement des entreprises sur les marchés étrangers, mais alimente aussi une réflexion sur l'action syndicale. Pour le groupe fragilisé des commerçants indépendants, ils apportent des éléments de comparaison utiles.

2. La perception de la situation économique internationale par les élus consulaires

Entre 1958 et 1973, les milieux économiques lyonnais expérimentent le libre-échange européen. Cette période révèle que leurs appréhensions du début étaient exagérées : le tissu d'entreprises dynamiques de la région profite de l'essor des échanges. Mais ils rencontrent aussi certaines déceptions.

a. Portrait de la circonscription de la chambre de commerce de Lyon

Une chambre de commerce n'est pas seulement une institution composée d'élus et d'une administration. Elle correspond aussi à une circonscription caractérisée par des traits géographiques, démographiques et économiques. Cette dimension territoriale est le plus souvent négligée par les historiens. La Chambre entretient des liens complexes avec son territoire : elle est censée le représenter intégralement, mais le système électoral conduit, en fait, à une surreprésentation de certains secteurs et des espaces urbains.

La chambre de commerce et d'industrie de Lyon est à la tête d'une circonscription présentant de forts contrastes entre les secteurs, entre les zones rurales et urbaines. Son territoire ne couvre pas tout le département du Rhône qu'elle partage avec les circonscriptions de Villefranche et de Tarare, mais la seconde est rattachée à celle de Lyon en 1970. Du Nord au Sud, du village de Chênelette à Condrieu, elle est longue de près de 95 km.

Cf. DOHET Julien, « Le mouvement coopératif : histoire, questions et renouveau », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 4 juin 2018, vol. 23702371, n° 5, pp. 5-58.

²⁹⁶ ADR, IETP113, Séance du 23 octobre 1958 de la CC de Lyon, p. 319.

L'agglomération lyonnaise domine largement ce territoire. La prédominance rurale n'est pas synonyme de domination agricole, de nombreux bassins industriels se concentrant dans la vallée du Rhône. En 1971, une note interne de la Chambre décrit sa situation : « économiquement, deux traits marquent la structure de la circonscription : le déséquilibre et le fractionnement. Le déséquilibre : l'industrie détient 75 % du poids économique de la circonscription ». Le fractionnement correspond à la diversité des activités industrielles. L'industrie présente des fragilités, en particulier dans le secteur textile qui perd de la main-d'œuvre²⁹⁷. Les ouvriers le quittent en raison de la faiblesse des salaires et des menaces qui pèsent sur l'activité. Ces menaces ne sont cependant pas généralisées à toutes les branches de la production textile. Dans le secteur de Thizy, une commune à l'extrême nord-ouest de la circonscription, les entreprises enregistrent de bons résultats grâce à l'exportation : « [les tissages] ont pris pied dans plusieurs pays de la Communauté : la Belgique, la RFA, la Hollande. Leurs affaires tournent à 90 % de leur régime normal. Ils étudient la constitution d'un groupement qui les mette en état de réaliser des prix pleinement compétitifs et d'élargir leur courant d'exportation ». À l'inverse, le secteur de Cours, à quelques kilomètres au nord de Thizy, est en difficulté à cause de la réduction des « marchés indigènes » où il exportait traditionnellement, jusqu'à 60 % des ventes en Afrique noire jusque dans les années 1950. Le déséquilibre se manifeste aussi dans la distribution. Les commerces en zone rurale pâtissent du pouvoir d'achat très faible des populations dont « une partie a émigré. Une autre [partie] est désormais acquise aux grandes surfaces dont elle stocke, si besoin est, les marchandises dans les congélateurs et les frigidaires que les moins évolués ont fini par adopter ». La société de consommation bouleverse les pratiques d'achat des habitants de la circonscription : « les nouvelles mœurs se sont installées. La clientèle ouvrière laisse dans les caisses des grandes surfaces de Lyon, de Roanne et de Villefranche-sur-Saône – buts de promenade tout indiqués pour les sorties en voiture – une fraction de leur revenu qui a pu être évalué, s'agissant de Tarare, à 45 % »²⁹⁸. La démocratisation de la voiture et l'amélioration du réseau routier alimentent cette transformation. Une fragilité supplémentaire tient à la faible concentration des entreprises dans certains secteurs. H. Joly et F. Robert mettent en évidence les disparités des années 1920 aux années 1950. Les secteurs les plus regroupés sont la chimie, la

²⁹⁷ PLIEZ Victorien, *Déclin et résilience de l'industrie textile rhônalpine des années 1950 à nos jours*, p. 380.

²⁹⁸ ADR, IETP2047, « Présentation des circonscriptions de Lyon et Tarare », note interne de la CCIL, 1971.

sidérurgie-métallurgie et la banque. La plus faible concentration s'observe dans le BTP et la construction mécanique, tandis que le secteur textile tient une position intermédiaire²⁹⁹.

Dans les années 1960, la concurrence étrangère devient plus sensible et les entrepreneurs français sont jugés trop lents à prendre en compte cette menace. L'*Exposé sur la situation industrielle et commerciale* publié par la Chambre en 1965 souligne le « dynamisme des fabricants étrangers [sur le marché français] alors que de nombreux fabricants français et spécialement lyonnais négligent cette clientèle [nationale] ». La situation est critique dans le secteur du parapluie, d'après les renseignements fournis par le Syndicat des Fabricants en gros de parapluies de Lyon et sa région. Le chiffre d'affaires, en baisse, est « réalisé presque entièrement en France. L'exportation devient pratiquement impossible en raison de l'envahissement de tous les marchés extérieurs par les fabricants japonais et chinois, à des prix dérisoires ».

Les deux volumes de la *Géographie industrielle de Lyon*, parus en 1958 et 1960, insistent sur le dynamisme de certaines entreprises qui ont étendu leurs activités en France et à l'étranger. Le premier volume commence par une description flatteuse de l'industrie textile, pilier traditionnel de la région, qui a su rester compétitif sur les marchés internationaux. Dans un autre secteur, l'auteur présente la Société mécanique et électrique du Rhône (SOMER), qui emploie 120 ouvriers et s'est spécialisée dans le moteur industriel de faible puissance. Créée en 1946, elle a connu une croissance rapide grâce à une orientation rapide vers l'exportation. « [Son] directeur venait de rentrer d'un voyage d'études aux États-Unis ; il préparait un autre contact direct, cette fois-ci avec l'Allemagne de l'Ouest. Lyon est un peu le Dayton français et dans ce Dayton, la SOMER est le prototype de l'entreprise moyenne qui, dans la tempête industrielle du moment, sait tenir solidement le cap³⁰⁰ ».

Dans le secteur textile, l'ouvrage met en avant l'initiative de huit créateurs soyeux³⁰¹ de s'unir dans un Groupement des Créateurs Haute Nouveauté pour étudier ensemble les problèmes communs, partager des informations ou encore mener des actions de prospection à l'étranger. Le Groupement a, depuis sa fondation en février 1955, organisé des voyages d'études en Italie et en Allemagne de l'Ouest. Plus de la moitié de leur production est destinée à l'exportation, et de nouveaux débouchés doivent être trouvés car la clientèle visée, aisée, est

²⁹⁹ JOLY Hervé et ROBERT François, *Entreprises et pouvoir économique dans la région Rhône-Alpes (1920-1954)*, Lyon, Cahiers du Centre Pierre Léon d'histoire économique et sociale, n° 4, 2003, p. 41-43.

³⁰⁰ MENAIS Georges-Paul, *Géographie industrielle de Lyon* [tome 1], Paris, Hachette, 1958, p. 85.

³⁰¹ Bianchini-Férier, Brochier, Chatillon-Mouly-Roussel, Chavanis, Ducharne, Guigou, Marion-Richard-Giraud et Staron.

peu nombreuse. En 1958, dans son tableau du Lyon industriel, Georges-Paul Menais observe que le Marché commun a été un aiguillon pour cette branche textile : il « a incité le Groupement des Créateurs Haute Nouveauté à redoubler d'efforts dans ce domaine et, grâce à lui, la soierie lyonnaise est d'ores et déjà lancée à la conquête de 160 millions de clients européens ». Hilaire Colcombet, directeur du Groupement, est chargé en 1957 par le Syndicat des fabricants de soieries de représenter la profession dans la mission envoyée en Allemagne par l'Union française des industries exportatrices ; ce voyage a conduit à enquêter sur le marché allemand jugé stratégique en raison du pouvoir d'achat élevé de sa population et de la proximité avec Lyon. L'objectif est de faire connaître les producteurs français dans la presse professionnelle « qui ne parle pratiquement jamais de tissus français, à côté d'un véritable "festival" de tissus italiens, suisses, hollandais et allemands ». Le Groupement organise à cette fin un événement à Munich dans un magasin de tissus de nouveautés, permettant à ses représentants de rencontrer une soixantaine de journalistes allemands à qui sont ensuite envoyés des échantillons. L'étape suivante consiste à accueillir à Lyon et Paris des dirigeants et rédacteurs de journaux de mode allemands comme *Madame*, *Textil-Zeitung*, *Itex*. En 1958, G.-P. Menais affirme que des retombées positives sont déjà observables³⁰².

b. Une décennie de Marché commun : un bilan mitigé

La période allant du traité de Rome au premier choc pétrolier correspond à la seconde moitié des Trente Glorieuses, mais cette quinzaine d'années est marquée par des turbulences économiques qui inquiètent les élus de la compagnie consulaire lyonnaise. L'institution progressive du Marché commun soulève des craintes accentuées, en 1968, par le mouvement de grève et ses suites.

Les effets à court terme de la construction européenne sur l'économie lyonnaise sont difficiles à estimer. Néanmoins, les inquiétudes de 1958 s'estompent rapidement. La commission des questions économiques de la Chambre juge, en mai 1962, que la réalisation du Marché commun « [a] eu jusqu'à maintenant une influence bénéfique pour l'ensemble de l'économie française », mais le renforcement de la concurrence risque « d'entraîner pour les entreprises de graves difficultés du fait d'une situation défavorable au regard de la compétition internationale, tenant à des éléments dont les entreprises ne sont pas maîtresses ». La commission observe que par rapport aux objectifs du traité de Rome, « ceux ayant trait au désarmement douanier et à la libération des échanges ont été [...] non seulement réalisés mais même accélérés ; que par contre, ceux qui tendaient à assurer à notre pays une égalisation des

³⁰² MENAIS Georges-Paul, *Géographie industrielle de Lyon* [tome 1], Paris, Hachette, 1958, p. 136-140.

conditions de concurrence [...] n'ont pas été atteints malgré les engagements pris ». Elle émet donc le vœu « que la poursuite des objectifs visant à la réalisation d'une communauté de marché [...] soit désormais liée de façon absolue à l'adoption concomitante des mesures tendant à assurer des conditions de compétition égales pour tous »³⁰³. L'obsession des garanties n'a pas disparu.

En mai 1967, Jules Hureau, président de la commission des questions économiques, dresse un nouveau bilan des effets de l'ouverture européenne. C'est un représentant de la soierie, entré chez Bianchini-Férier à l'âge de vingt-trois ans. Devenu président-directeur général de cette société étudiée par l'historien Pierre Vernus³⁰⁴, il est très actif à l'exportation, par exemple à travers le Groupement des créateurs de haute nouveauté qu'il préside. L'exposé qu'il fait dix ans après la signature du traité de Rome s'inscrit dans une conjoncture incertaine : l'activité industrielle a reculé dans la région lyonnaise en 1965 puis fortement progressé l'année suivante, mais la reprise ne se confirme pas dans toutes les branches. La métallurgie, l'industrie de machines-outils et la construction connaissent une stagnation³⁰⁵. Les difficultés rencontrées par les entreprises sont expliquées par l'exacerbation de la concurrence européenne :

L'ouverture de plus en plus large des frontières tend à transformer considérablement les conditions d'activité des entreprises. Une concurrence étrangère extrêmement vive se fait jour dans de nombreux secteurs au nombre desquels il faut compter la chimie, la soierie et l'industrie des poids lourds. Cette concurrence se traduit par de fortes baisses de prix qui compromettent, dans certains cas, les possibilités d'autofinancement. Les importations proviennent pour une large part de nos partenaires du Marché commun. De plus en plus, la CEE tend à devenir un marché unique et il apparaît que l'abolition des dernières barrières douanières qui doit intervenir le 1^{er} juillet 1968 ne fera en définitive que parfaire un mouvement déjà très avancé³⁰⁶.

Le Marché commun, observe-t-il, a entraîné une hausse des exportations vers les États membres, mais cette augmentation du courant d'échanges est perçue avec inquiétude :

Il en résulte que tout aléa conjoncturel survenant chez nos partenaires du Marché commun se répercute maintenant d'une façon très nette sur l'activité des entreprises françaises. C'est ainsi, par exemple, qu'une détérioration de la conjoncture allemande a entraîné pour certaines professions, et notamment pour la soierie, des difficultés compte tenu de la place que le marché allemand occupait dans leur activité³⁰⁷.

³⁰³ ADR, 1ETP117, Séance du 10 mai 1962 de la CCI de Lyon, p. 105-106

³⁰⁴ VERNUS Pierre, *Art, luxe & industrie : Bianchini Férier, un siècle de soieries lyonnaises, 1888-1992, op. cit.*

³⁰⁵ ADR, 1ETP122, Séance du 25 mai 1967 de la CCI de Lyon, p. 106.

³⁰⁶ *Id.*

³⁰⁷ *Ibid.*, p. 107.

Cette vulnérabilité à la conjoncture européenne doit inciter les entreprises à développer leurs échanges avec le reste du monde, en particulier la zone de libre-échange et les États-Unis. Pour ce soyeux, le Marché commun apparaît comme un handicap. L'industrie textile lyonnaise n'a pas attendu le traité de Rome pour conquérir les marchés extérieurs, et la concentration des exportations sur l'Europe occidentale lui nuit, car elle a besoin de débouchés nombreux. Aussi le GATT, qui doit faciliter les échanges avec le monde entier, est-il mieux vu que l'union douanière européenne, mais Jules Hureau estime « [qu'il] est encore trop tôt pour déterminer dans quelle mesure un tel mouvement pourra être facilité par la mise en application des accords du *Kennedy Round* ». Les négociations commerciales dans le cadre du GATT, réunissant une cinquantaine de pays, prennent fin à Genève le 30 juin 1967 et aboutissent à une réduction moyenne de 35 % des droits de douane, un résultat supérieur aux attentes³⁰⁸.

c. Un retour du dirigisme qui déçoit les milieux économiques

La construction européenne est perçue comme une occasion de défaire le dirigisme national. Dans les chambres de commerce françaises, les entrepreneurs se demandent si l'Europe va signifier plus ou moins d'intervention étatique dans l'économie. À Paris, analyse Robert Frank, ils se méfient dès le début des années 1950 de la « dimension dirigiste et supranationale de la Commission européenne », mais préfèrent celle-ci au « dirigisme politique des États ». Lors d'une séance de mai 1953, les deux modèles de construction européenne étaient comparés :

la première, celle de Jean Monnet, consistant à instituer des pools, n'est pas la meilleure, car, à ses yeux, elle fait la part belle à l'État, aux États, au secteur public et au dirigisme. Il recommande une deuxième méthode, progressive, fondée sur l'abaissement graduel des tarifs douaniers et le retour à la convertibilité des monnaies³⁰⁹.

Les doutes du patronat s'observent aussi à travers le CNPF, comme le montre Laurent Warloutet. Après une attitude de méfiance, il se dit favorable au Marché commun qui offre la perspective d'une harmonisation des conditions de la concurrence et promet de « contrôler les interventions excessives et prédatrices des États nationaux ». Cette ligne est inspirée par le président Georges Villiers. Ce chef d'entreprise, maire de Lyon à partir de 1941 puis déporté

³⁰⁸ SICARD Pierre, « Le Kennedy Round, une entreprise ambiguë », *Histoire, économie & société*, 2003, vol. 22, n° 1, p. 59-70.

³⁰⁹ FRANK Robert, « Se moderniser face aux grandes mutations (1945-1970) », FRANCK Michel (dir.), *La Chambre de commerce et d'industrie de Paris (1803-2003) - Vol. I., op. cit.*, p. -257258.

à Dachau, entame après la guerre une carrière à Paris dans les cercles patronaux. Son engagement européen s'inscrit dans ses convictions libérales³¹⁰.

La conception de l'Europe comme bouclier contre le dirigisme est partagée par la chambre de commerce de Nancy qui, en février 1957, publie sa position au sujet du Marché commun. Parmi les clauses supplémentaires dont elle réclame l'insertion dans le Traité se trouve l'interdiction pour un État membre de procéder à un blocage des prix de vente sur son territoire³¹¹. La même année, lors de la conférence de Louis Charvet à la chambre de commerce marseillaise en juin 1957, un spectateur pose la question : « les intentions profondes du marché commun sont-elles de revenir au libre-échange comme avant 1914 ou de créer un dirigisme supranational ? ». Le conférencier répond « en citant l'exemple du Pool Charbon-Acier qui aboutit au fond à un système de libre-échange beaucoup plus large alors que les promoteurs de ce traité avaient un esprit nettement dirigiste³¹² ». Ces discours tenus dans les institutions consulaires montrent que la construction européenne fait naître l'espoir d'un retour au libéralisme. Pourtant, ces espoirs sont déçus à la fin des années 1960.

Les grèves du printemps 1968 perturbent gravement l'économie française. La production est interrompue dans de nombreuses usines, les services publics de la poste ou des transports ne sont plus assurés. Cette situation exceptionnelle est exposée en détail lors de la séance du 13 juin 1968 de la Chambre lyonnaise : au port Rambaud, l'activité a entièrement cessé du 25 mai au 29 mai à cause de « groupe de grévistes venus de l'extérieur » ; l'entrepôt des Douanes a continué de fonctionner, mais de façon ralentie entre le 20 mai et le 4 juin ; à l'aéroport de Bron, le trafic a été suspendu du 16 mai au 10 juin³¹³. Les chefs d'entreprise, et particulièrement les exportateurs, s'inquiètent de la situation.

La commission du commerce extérieur de l'APCCI présente le 18 juin 1968 une série de mesures à prendre en faveur de l'exportation. Elle recommande d'abord l'utilisation des clauses de sauvegarde qui figurent dans le traité de Rome à différents articles et dans le GATT à l'article 19. Le deuxième point porte sur l'aide publique à l'exécution des contrats en cours : la commission réclame que la COFACE prenne en charge les risques économiques créés par la situation. Enfin, une série de dispositifs financiers est demandée :

³¹⁰ WARLOUZET Laurent, *Le choix de la CEE par la France. L'Europe économique en débat de Mendès France à de Gaulle (1955-1969)*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2011.

³¹¹ ACCIMAP, MQ 253/01, « Le marché commun européen », rapport de la chambre de commerce de Nancy adopté lors de l'assemblée générale du 12 février 1957.

³¹² ACCIMAP, MQ, 253/01, Compte rendu de la conférence donnée par Louis Charvet à la chambre de commerce de Marseille le 6 juin 1957.

³¹³ ADR, IETP123, Séance du 13 juin 1968 de la CCI de Lyon, p. 137-138.

« la généralisation du système d'assurance contre les risques économiques, l'abaissement du taux d'escompte préférentiel applicable aux crédits à l'exportation, vers les pays du marché commun comme vers les pays tiers », etc.³¹⁴. Trois jours plus tard, l'APCCI prend publiquement position dans un communiqué de presse contre les mesures d'urgence prises par le gouvernement :

c'est dans un allègement des charges des entreprises et dans une série de mesures destinées à favoriser l'exportation et non dans un retour au protectionnisme que l'économie française doit trouver les moyens de sortir de la crise qui vient de l'affecter. Sous réserve de mesures propres à apporter aux secteurs les plus touchés un sursis leur permettant de s'adapter à une concurrence accrue, soit sous forme de restrictions temporaires aux importations, soit sous forme d'aides à l'exportation, l'échéance communautaire du 1^{er} juillet prochain devrait être respectée³¹⁵.

Les mesures protectionnistes visées sont le rétablissement du contrôle des changes décidé par un décret du 29 mai 1968 afin d'empêcher la fuite des capitaux et la restauration des contingentements. La libre convertibilité du franc est suspendue, les sorties de devises sont limitées et les importateurs sont obligés de remettre à l'administration une copie des factures pour les transactions supérieures à 250 francs³¹⁶. À la place des restrictions, l'APCCI réclame, dans son communiqué de presse, des mesures de soutien plus généreuses, lesquelles sont annoncées lors du conseil des ministres du 26 juin. Robert Pila les fait connaître dès le lendemain devant l'assemblée consulaire lyonnaise : versement d'une « allocation temporaire pour pallier les conséquences de la grève », extension de la garantie des risques économiques pour les biens d'équipement et véhicules lourds et aménagement du crédit. En revanche, les importateurs se voient imposer des contingents, même si cette contrainte est modérée : « afin de ne pas donner un caractère protectionniste à cette mesure, les importations continueraient à être tolérées dans des limites se situant à 110 ou 115 % des entrées constatées en 1967 »³¹⁷. Malgré ces précautions, le gouvernement n'assouplit pas sa politique. Le 24 novembre 1968, de nouvelles restrictions frappent les « opérations de change, mouvements de capitaux et règlements de toute nature entre la France et l'étranger³¹⁸ ». Robert Pila, président de la commission du commerce extérieur, déplore qu'en dépit de l'instauration du Marché commun, l'État français conserve une attitude dirigiste :

³¹⁴ AN, 20080267/193, Note de la commission du commerce extérieur de l'APCCI, « Mesures à préconiser en faveur de l'exportation », 18 juin 1968.

³¹⁵ AN, 20080267/193, Communiqué de presse de l'APCCI, « L'APCCI préconise diverses mesures destinées à favoriser la reprise des exportations », 21 juin 1968.

³¹⁶ ADR, 1ETP123, Séance du 13 juin 1968 de la CCI de Lyon, p. 139.

³¹⁷ ADR, 1ETP123, Séance du 27 juin 1968 de la CCI de Lyon, p. 174.

³¹⁸ « Décret n°68-1021 du 24 novembre 1968 réglementant les relations financières avec l'étranger », *JORF* du 25 novembre 1968.

l'attention de notre Compagnie a été attirée par certains de ses ressortissants exportateurs sur les difficultés auxquelles ils se heurtent vis-à-vis des marchés étrangers. [...] Au moment où un effort supplémentaire d'exportation est demandé à l'économie française pour contribuer au rétablissement de l'équilibre financier de notre pays, cet effort est, dans une certaine mesure, contrarié par l'application même de la réglementation de sauvegarde décidée au moment de la phase aigüe de la crise de novembre, qui rend plus difficile le financement des opérations d'exportation.

Pour remédier aux difficultés des exportateurs, Robert Pila demande l'extension du délai de règlement consenti aux clients étrangers, le rétablissement des couvertures de change à terme et une délégation aux succursales de la Banque de France et aux directions régionales des douanes de la décision pour résoudre les problèmes rencontrés par les entreprises. Le gouvernement, par ses mesures restrictives, est accusé de « réduire à néant l'effort qui se fait par ailleurs dans le domaine de la compétitivité des prix ou de la promotion ». Cette plainte et ces recommandations sont envoyées au ministre des Finances au nom de la Chambre³¹⁹.

En août 1969, les instances consulaires font à nouveau entendre leur mécontentement lorsque le gouvernement de Jacques Chaban-Delmas procède à une dévaluation, la treizième depuis 1928, qui est mal reçue par l'opinion publique en général³²⁰. Pourtant, dès le mois de juin, la chambre de commerce lyonnaise mettait en garde contre une telle décision. L'expansion de l'économie, portée par une forte hausse de la consommation, conduit au premier semestre 1969 à une hausse des importations et à une dégradation de la balance commerciale. Mais pour Jacques Neyrand, secrétaire général du Centre d'études interconsulaire Rhône-Loire, une dévaluation est à proscrire car elle renchérirait les importations indispensables non seulement pour répondre à la demande, mais aussi pour accroître la production nationale. Il est en revanche nécessaire de faciliter les investissements et de rétablir la confiance dans la monnaie³²¹. La dévaluation est, malgré ces craintes, l'option choisie par le gouvernement : les grèves de l'année précédente ont creusé le déficit extérieur, les accords de Grenelle ont accordé des avantages sociaux coûteux et une politique de crédit favorable aux entreprises a été instaurée à l'été 1968 pour les soutenir³²². Pour l'économiste Paule Arnaud-Ameller, l'économie est proche de la surchauffe³²³. Cela conduit le gouvernement à dévaluer le franc de 12,5 %. En novembre, trois mois après, la chambre de commerce de Lyon porte un regard mitigé sur la mesure. La balance commerciale s'est

³¹⁹ ADR, 1ETP124, Séance du 9 janvier 1969 de la CCI de Lyon, p. 2-3.

³²⁰ ARNAUD-AMELLER Paule, « Pourquoi la dévaluation de 1969 ? », *Revue d'économie politique*, 1971, vol. 81, n° 5, p. 800-836.

³²¹ ADR, 1ETP124, Séance du 26 juin 1969 de la CCI de Lyon, p. 125.

³²² BECUWE Stéphane et BLANCHETON Bertrand, « Le commerce extérieur français et la grande guerre : ruptures et continuités », *Guerres mondiales et conflits contemporains*, 27 juin 2017, vol. 266, n° 2, p. 79-98.

³²³ ARNAUD-AMELLER Paule, « Pourquoi la dévaluation de 1969 ? », art. cit.

dégradée, le taux de couverture passant de 104 % en juillet 1968 à 80 % en septembre 1969. Les importations, en dépit de leur renchérissement, ont faiblement diminué car, selon Jules Hureau, les producteurs français ne peuvent « trouver sur le marché intérieur des produits de remplacement et ceci non seulement pour des matières premières que nous ne produisons pas, mais aussi pour des produits courants comme certaines qualités d'acier ». Quant aux exportations, elles n'ont pas connu de forte hausse, même si des résultats positifs semblent déjà se dessiner : aux dires de certains chefs d'entreprise, « la dévaluation [a] amené des entreprises étrangères (allemandes notamment) à nouer des contacts avec des entreprises françaises en vue d'examiner l'éventualité de courants d'affaires ultérieurs [...]. Il semble que notre production reste ou est de nouveau compétitive »³²⁴. À plus long terme, ces effets positifs se confirment³²⁵. Mais sur le moment, la dévaluation est interprétée comme une nouvelle démonstration d'autorité de l'État, alors que les milieux économiques espéraient que les règles communautaires rendraient impossible le dirigisme. Les élus consulaires ne cessent de rappeler leur volonté d'une politique communautaire libérale, ainsi Robert Pila en 1971 : « les responsables du processus de décision sont et doivent rester les entreprises, un transfert du processus de décision des entreprises et aux autorités nationales ou communautaires seraient incompatibles avec le système libéral de l'économie de marché, excluant toute forme de dirigisme³²⁶ ».

3. La zone de libre-échange : un repoussoir qui aide finalement à accepter le Marché commun

En même temps que les Six élaborent leur union douanière, une initiative de zone de libre-échange (ZLE) est lancée par les Britanniques. Les milieux économiques français rejettent unanimement cet accord de libre-échange qui les exposerait à la concurrence mondiale. Par contrecoup, la zone de libre-échange les conduit à accepter un Marché commun offrant de solides garanties.

a. La zone de libre-échange, projet concurrent au Marché commun

Le projet d'une zone de libre-échange européenne faisant concurrence au Marché commun est vivement critiqué par les milieux économiques français. Les archives consulaires,

³²⁴ ADR, IETP124, Séance du 13 novembre 1969 de la CCI de Lyon, p. 173-174.

³²⁵ ARNAUD-AMELLER Paule, « Pourquoi la dévaluation de 1969 ? », art. cit., p. 821.

³²⁶ ADR, IETP126, Séance du 5 avril 1971 de la CCI de Lyon, p. 67.

à Lyon comme à Marseille, abondent à ce sujet et témoignent de l'inquiétude née parmi les chefs d'entreprise face à cette initiative britannique. En juillet 1956, la Grande-Bretagne, qui était absente à la conférence de Messine en juin 1955, préconise la suppression progressive des barrières commerciales entre les pays de l'OECE sans tarif extérieur commun, mais en excluant les produits agricoles. En janvier 1957, l'OECE publie un rapport favorable à l'idée britannique. En mars 1957, le projet de marché commun européen est signé à Rome, puis, en août, le Parlement français ratifie le traité et invite le gouvernement à poursuivre les négociations pour compléter la CEE par une zone de libre-échange comprenant tous les pays de l'OECE, sous réserve de garanties suffisantes. Un comité interministériel, où les dix-sept pays sont représentés, présidé par un Britannique, est chargé de préciser le projet. Tout au long de ce processus, les organisations professionnelles renouvellent leur désaccord. Elles lui reprochent avant tout de ne pas prévoir d'harmonisation des législations, et de constituer un grave danger pour l'économie française.

La position française n'est pas partagée par tous les partenaires du Marché commun. À la Conférence permanente des chambres de commerce de la CEE s'expriment les dissensions. Les Néerlandais, Italiens et Allemands estiment la ZLE nécessaire au bon fonctionnement de la CEE. En effet, les échanges commerciaux entre les Six sont très inférieurs à ceux entre les dix-sept pays de l'OECE : 5,5 milliards de dollars contre 13 milliards. Plus proches des Français, les Belges la jugent « souhaitable », mais donnent la priorité à la réalisation de la Communauté économique européenne³²⁷. En même temps, ils craignent que le tarif extérieur commun du Marché commun rende plus coûteux l'approvisionnement sur les marchés internationaux. Un rapport de Fédération des industries belges (FIB), en 1955, se dit favorable à l'OECE et attaché à « l'idée européenne ». L'OECE est préférable à la CECA, car elle étend « sa compétence à l'ensemble de l'économie » et « n'implique aucun abandon formel de souveraineté ». Fortement exportatrices, les industries belges préfèrent la zone de libre-échange à l'union douanière. L'homme politique libéral Jacques Van Offelen dénonce en 1959 l'hostilité de certains Européens aux négociations avec l'Angleterre, voulant former un « club fermé, entouré de barrières douanières, les défendant contre l'extérieur, notamment

³²⁷ ACCIMAP, MQ 253/02, Rapport du DIHT concernant la zone de libre-échange, Conférence Permanente des Chambres de Commerce de la Communauté économique européenne, 21 juin 1958.

contre l'Angleterre. C'est là un retour symbolique au blocus continental, fâcheuse survivance d'un autre âge »³²⁸.

Prenant acte de l'échec d'une zone de libre-échange européenne, l'Autriche, le Danemark, la Norvège, le Portugal, le Royaume-Uni, la Suède et la Suisse créent le 4 janvier 1960 à Stockholm une Association européenne de libre-échange (AELE), représentant 70 millions d'habitants.

b. La position des compagnies consulaires

La chambre de commerce de Paris n'est d'abord pas absolument hostile à l'idée de zone de libre-échange aux dimensions de l'OECE. En juin 1958, un rapport de sa commission du commerce extérieur dénonce un danger sérieux : une Europe à six risquerait « de ruiner dix années de coopération européenne et de provoquer l'éclatement de l'Europe en deux blocs ». La France, de surcroît, n'a guère intérêt à renforcer ses liens avec les cinq autres membres de la CEE avec lesquels elle est déficitaire, alors que son commerce est excédentaire avec les onze autres pays de l'OECE. L'UEP risque aussi d'être menacée : « certains pays ont manifesté leur intention de n'accepter une prorogation de l'UEP que pour six mois ou même de refuser toute prorogation, si tous les pays ne s'engagent pas à mettre en vigueur dans un délai déterminé un régime d'échanges commerciaux excluant toute discrimination à l'intérieur de la zone de l'UEP ». En conséquence, « tout doit être mis en œuvre pour parvenir à un système d'association entre les Six et les Onze qui, sous réserve des garanties souhaitables, sauvegarde la coopération commerciale et monétaire entre les dix-sept pays européens ».

Face à ce dilemme, la compagnie consulaire parisienne cherche à jouer un rôle constructif : « chercher à faire la synthèse des diverses opinions [...] et adopter une position ferme [...]. Aujourd'hui, comme hier, il entre dans la mission traditionnelle des compagnies consulaires de soutenir les progrès de la liberté des échanges. À ce titre, il faut à la fois sauvegarder les réalisations de l'OECE [...], de l'UEP [...] et la construction du traité de Rome ». Le point majeur à régler est la question du tarif extérieur commun ; les pays membres de l'OECE sont disposés à harmoniser leurs tarifs douaniers et d'accepter des taxes compensatrices lorsque, pour certaines marchandises, les écarts de taux sont supérieurs à trois points. La chambre de commerce de Paris émet donc le vœu suivant :

³²⁸ DUMOULIN Michel, « Milieux patronaux belges et construction européenne autour de 1960 », in BUSSIÈRE Éric, DUMOULIN Michel, SCHIRMANN Sylvain, *Europe organisée, Europe du libre-échange ?*, op. cit., p. 149-163.

que dans le cas où la CEE devrait s'inscrire dans une zone de libre-échange, l'accord ne puisse être donné sans que soient prises toutes dispositions pour écarter les risques de bouleversements économiques [...].

Que, en s'inspirant le plus possible du traité de Rome, soient obtenues à cette fin toutes garanties souhaitables et notamment

1°) L'harmonisation des tarifs extérieurs de tous les pays appartenant à la zone de libre-échange,

2°) La création d'un régime de taxes compensatrices pour les produits pour lesquels cette harmonisation ne pourra pas être acquise,

3°) La création éventuelle d'un régime spécial pour les activités qui, pour des raisons particulières, seraient temporairement bouleversées sans profit durable pour l'intérêt général, si elles devaient être soumises à un régime de concurrence à l'intérieur de la zone de libre-échange.

4°) L'adoption de clauses de sauvegardes analogues à celles qui figurent dans le traité de Rome, permettant à un pays en difficulté d'être dispensé temporairement de ses obligations ».³²⁹

Sur la construction européenne, la compagnie consulaire parisienne défend une position proche de celle du CNPF. Mais au sujet de la Grande-Bretagne qui refuse d'entrer dans la CEE tout en acceptant de faire partir d'une zone de libre-échange, leurs positions divergent. Le CNPF s'y déclare hostile en décembre 1957 tandis que la Chambre de la capitale n'y voit pas de difficulté, même si elle ne veut pas noyer le Marché commun dans la zone de libre-échange, la priorité allant au premier³³⁰.

Par la suite, la position de la chambre de commerce parisienne devient plus défavorable à la ZLE, et les autres compagnies consulaires se rangent derrière son avis. Dès janvier 1958, le comité directeur de la XIII^e Région économique « se déclare fermement opposé à l'institution d'une zone de libre échange sur les bases proposées dans le rapport soumis à l'OECE », car elle entraînerait un grave déséquilibre économique et social dans certains pays de la CEE³³¹.

Un fabricant de soieries, Jean Chastel, souligne, lors d'une visite du ministre de l'Industrie et du Commerce Jean-Marcel Jeanneney à Lyon, l'importance « vitale » de l'exportation pour cette branche de l'industrie textile. La soierie, industrie innovante et qui ne se réduit plus à la confection traditionnelle de la soie, connaît une reprise en 1959, mais

³²⁹ ACCIMAP, MQ 253/02, « Communauté économique européenne et zone de libre-échange », Rapport de la commission du commerce extérieur de la chambre de commerce de Paris, 19 juin 1958.

³³⁰ Frank Robert, « Se moderniser face aux grandes mutations (1945-1970) », dans : Michel Franck (dir.), *La Chambre de commerce et d'industrie de Paris (1803-2003)*, vol. 1., *op. cit.*, p. 239-275.

³³¹ ADR, IETP113, Séance du 23 janvier 1958 de la CC de Lyon, p. 33.

souffre « de la rigidité de la législation sur les prix ». « Une politique de souplesse des prix permettrait, par arbitrage entre étranger, zone franc et métropole, d'accroître les exportations, tout en améliorant le niveau de vie [des] salariés. » Les débouchés de la soierie à l'étranger se reconfigurent depuis la guerre : des marchés traditionnels comme le Vietnam et les pays arabes rétrécissent, remplacés par de nouveaux, essentiellement en Europe. La libération des échanges dans le Marché commun devrait donc être profitable à ce commerce, tandis que la constitution d'une zone de libre-échange lui serait dommageable :

Ne prévoyant aucun des mécanismes de sauvegarde garantis par le traité de Rome, et surtout n'assurant aucune harmonisation des charges sociales ou fiscales, aucun alignement des politiques économiques extérieures à l'égard des pays tiers, la création d'une zone de libre-échange nous paraîtrait extrêmement préjudiciable à notre industrie. Nous connaissons déjà des difficultés croissantes dues à la concurrence des pays à bas niveau de vie, et nous imaginons avec inquiétude les effets désastreux d'importations massives de tissus asiatiques par exemple, qui pourraient circuler à peu près librement à l'intérieur de la zone de libre-échange, au prix de quelque manipulation sommaire dans le pays d'importation qui leur accorderait sa nationalité.³³²

À la Conférence permanente des chambres de commerce de la Communauté économique européenne, les délégations consulaires nationales s'opposent. La première réunion se tient en février 1958 à Strasbourg. En octobre 1958, la Conférence se réunit à nouveau et adopte un texte imprécis affirmant la volonté « de réaliser, conformément au traité de Rome, un marché commun européen et d'affronter ensemble tous les problèmes et difficultés rencontrés dès sa création par la Communauté économique européenne » et « dans l'intérêt d'une expansion économique et sociale des pays européens [...], la création d'une zone de libre-échange parmi les dix-sept États membres de l'OECE est souhaitable dans l'avenir ». Les délégués consulaires européens ne parviennent pas à dégager une ligne ferme³³³. En mars 1960, les représentants français y déplorent encore « qu'aucune solution convenable » n'ait encore été trouvée. Le comité Maudling a échoué à régler la question des liens entre les Six et les autres pays de l'OECE. La délégation suisse exprime une forte hostilité à la voie suivie par la CEE : « la Suisse ne peut accepter ni une diminution de sa souveraineté, ni une mise en tutelle de son économie ». Elle conteste la « discrimination » instituée entre les Six et les pays tiers et « qui ne fera que s'aggraver au fur et à mesure de la réalisation progressive du Marché commun ». Elle réclame donc une « convention entre les Six et les Sept³³⁴ [de l'AELE], par

³³² ADR, 1959, 1ETP114, Séance du 29 septembre 1959 de la CC de Lyon, p. 292.

³³³ ECK Jean-François, « La Chambre et l'expansion des entreprises françaises en Allemagne de 1945 au milieu des années 1970 », MICHEL Franck (dir.), LENORMAND Paul (dir.), *La Chambre de commerce et d'industrie de Paris (1803-2003). Études thématiques, op. cit.*, p. 429-430.

³³⁴ Autriche, Finlande, Islande, Liechtenstein, Norvège, Suède et Suisse.

laquelle les uns et les autres s'accorderaient mutuellement selon le principe de la réciprocité les mêmes allègements en matière de douane et en matière de contingents, que chacun des deux groupes accorderait à ses partenaires »³³⁵.

La crainte d'une libéralisation excessive des échanges avec l'AELE contribue, par contrecoup, à faire adhérer les milieux économiques au Marché commun. En juin 1960, l'Assemblée des présidents des chambres de commerce met en avant le désir des négociateurs français d'accélérer la création de l'union douanière à six. La première raison est que l'ouverture des économies, au bout de trois ans, offre déjà des résultats positifs pour la production et les échanges. La seconde est le danger d'une dilution du Marché commun dans la zone de libre-échange que réclament les pays non signataires du traité de Rome³³⁶.

Le degré de confiance est variable d'une industrie à l'autre. En 1961, l'économiste Lucien de Sainte-Lorette tente de dresser un panorama de l'attitude des industries face au Marché commun. C'est un partisan d'une Europe libérale, comme en témoigne son adhésion à la Ligue européenne de coopération économique, groupe de pression transnational dont il est secrétaire général. Il note que la sidérurgie, très hostile à la zone de libre-échange, s'est ralliée au Marché commun, aidée en cela par l'expérience positive de la CECA qui a eu des résultats bénéfiques pour ce secteur. De même, l'industrie chimique et électro-chimique, qui redoute la concurrence britannique, entretient déjà des liens avec la Belgique et l'Allemagne ; il lui est donc naturel de préférer le Marché commun à l'AELE. Mais toutes les branches ne partagent pas cet optimisme : les industries mécaniques restent craintives face à l'Allemagne et auront besoin de procéder à des regroupements d'entreprises pour affronter la concurrence dans la mécanique de haute précision et la photographie. De façon générale, l'opinion dépend du niveau des tarifs extérieurs qui permettent à certaines industries d'importer à moindre coût, mais qui pour d'autres renchérissent les importations³³⁷.

Dans les milieux économiques, certaines voix s'élèvent toutefois en faveur de la zone de libre-échange. Les conseillers du commerce extérieur de la France soutiennent ce projet dès l'origine et se distinguent de la majorité du patronat. Par définition tournés vers les marchés extérieurs et vers tous les continents, ils craignent qu'une construction européenne à six se fasse au détriment des échanges avec le reste de l'Europe et du monde³³⁸. Cette

³³⁵ ADR, 1ETP115, Séance du 10 mars 1960 de la CCI de Lyon, p. 65.

³³⁶ ADR, 1960, 1ETP115, Séance du 23 juin 1960 de la CCI de Lyon, p. 127.

³³⁷ Sainte-Lorette Lucien de, *Le marché commun*, Paris, A. Colin, 1961, p. 167-172.

³³⁸ BARBIER-DECROZES Madeleine, *Du protectionnisme à la mondialisation : 1898-1998. Histoire des Conseillers du Commerce extérieur de la France*, Paris, CCE Communication, 1999, p. 144.

appréhension s'exprime aussi dans l'exposé du fabricant de soieries Jules Hureau en mai 1967. Face à la concurrence étrangère qui s'aggrave, les exportateurs français doivent diversifier leurs débouchés et prendre garde à ne pas concentrer leurs échanges avec le Marché commun, car cela les met à la merci de la conjoncture dans les cinq pays partenaires³³⁹. Dix ans après la signature du traité de Rome, on observe donc un changement de regard : pour une industrie comme la soierie, qui a un besoin impérieux de débouchés, le Marché commun apparaît déjà comme un carcan. Les garanties qu'il offre ne suffisent plus à le rendre attractif.

C. La Chambre au cœur de l'effort de modernisation de l'économie régionale

Émanant à la fois du secteur privé – par ses membres – et des pouvoirs publics – par son statut –, la chambre de commerce est l'institution la mieux placée pour encourager les entreprises à réaliser l'effort de modernisation rendu nécessaire par l'abolition des frontières douanières. Pourtant, au moment où le traité de Rome est signé entre les Six, les compagnies consulaires s'en tiennent à une conception modeste de leur rôle et s'abstiennent absolument d'empiéter sur le terrain des entreprises. Elles ne s'adressent à ces dernières que pour répondre aux questions qu'elles lui posent. Mais on voit naître, au tournant des années 1960, une attitude nouvelle : dans sa circonscription, la Chambre se met plus en avant et cherche à coordonner l'action des acteurs économiques locaux. La construction européenne, défi pour l'économie française, favorise cette mutation du rôle des chambres de commerce.

1. La compétitivité française : une préoccupation grandissante

a. Adapter les entreprises : une nécessité reconnue

Pour les entreprises françaises, l'entrée dans la CEE constitue une rupture sans précédent : des décisions politiques les plongent en moins de dix ans dans un contexte de concurrence internationale exacerbée et posent la question de leur compétitivité, c'est-à-dire

³³⁹ ADR, IETP122, Séance du 25 mai 1967 de la CCI de Lyon, p. 107.

de leur capacité à affronter la concurrence d'entreprises étrangères sur le marché domestique et hors de France. La chambre de commerce de Lyon, comme les autres chambres françaises, se donnent immédiatement pour mission de pousser ses ressortissants à une transformation qui leur paraît urgente en raison des retards de l'économie française. Elles contribuent à diffuser la logique de « productivité », mais leur principal thème est la libération de l'économie privée des entraves fiscales de l'État.

Le 12 février 1957, l'assemblée générale de la chambre de commerce de Nancy adopte un rapport affirmant que l'économie française doit se préparer sans attendre à l'instauration d'une « Europe complètement unie dans laquelle nos activités économiques seront définitivement et totalement confrontées avec celles des cinq autres pays ». Les mesures d'adaptation préconisées sont les suivantes : accélérer la modernisation des appareils de production et de distribution, lever le blocage des prix, encourager les investissements, soulager les entreprises des charges fiscales et sociales et, pour finir, assurer une coopération entre les pouvoirs publics et les entreprises³⁴⁰. L'idée de moderniser les entreprises n'est pas nouvelle. Déjà, après 1945, la reconstruction s'est faite sous le signe de la modernisation de l'économie à tous les niveaux : imitation des modes de production et de distribution nord-américains, construction d'infrastructures de transport et de communication, diffusion de nouvelles pratiques commerciales comme le marketing, etc. Mais si de nombreux chefs d'entreprise vont chercher de l'inspiration à l'étranger dans le cadre de missions d'études, ils n'ont pas encore à subir, dans les années 1950, la concurrence des États les plus avancés. Pour de nombreux observateurs, la modernisation est impossible sans l'abolition des frontières commerciales. C'est l'avis que défend en 1961 l'économiste Lucien de Sainte-Lorette dans *Le Marché commun européen*³⁴¹. Il recense les arguments hostiles au Marché commun : l'économie française serait affaiblie par sa trop longue habitude du protectionnisme qui a découragé les investissements, accéléré l'inflation, provoqué une pénurie de main-d'œuvre et rendu trop coûteuse une reconversion. L'auteur rappelle aussi la position de ceux pour qui le Marché commun porterait préjudice aux exportations françaises en les détournant des zones dollar et livre sterling. Les partenaires du Marché commun, plus industrialisés et plus habitués à l'exportation, seraient en outre mieux placés que la France pour surmonter l'abolition des frontières douanières, en particulier l'Allemagne dont la production industrielle représente 23,5 % de celle des pays de l'OECE, contre 14 % pour la France, 9 % pour l'Italie, 4,5 %

³⁴⁰ ACCIMAP, MQ 253/01, « Le marché commun européen », rapport de la chambre de commerce de Nancy adopté lors de l'assemblée générale du 12 février 1957.

³⁴¹ SAINTE-LORETTE Lucien (de), *Le marché commun*, op. cit.

pour la Belgique et le Luxembourg³⁴². À ces objections, l'auteur souligne la « nécessité de l'expansion » : l'économie française ne peut pas se développer sans importer davantage de marchandises, qui doivent être payées en augmentant les ventes à l'étranger. Ensuite, l'entrée dans un marché plus vaste est indispensable « à l'ère de l'automatisation et de l'atome » et l'Europe doit chercher à atteindre les dimensions d'un marché semblable à celui des États-Unis³⁴³.

L'adaptation des entreprises doit principalement viser une augmentation de la capacité exportatrice. En 1968, la Chambre lyonnaise élit Léon Peillon comme nouveau président. Son discours d'investiture, le 10 janvier, indique les orientations qu'il veut donner à l'action consulaire. Rappelant que « l'industrie lyonnaise, parce qu'elle est essentiellement à base d'industries de transformation, est particulièrement sensible à une concurrence qui devient chaque jour plus féroce », il érige le commerce extérieur en priorité :

Il y a beaucoup à faire pour le commerce extérieur, c'est un domaine dans lequel on ne doit jamais penser avoir assez fait. Il y a autour de cette table des chefs d'entreprise et des commerçants qui savent ce que c'est que l'exportation et l'importation. Ce sont des métiers difficiles et dont il faut beaucoup s'occuper. Les exportations doivent évidemment être au premier plan de nos préoccupations. Nous aurons à mener une action plus active, en liaison d'ailleurs avec le CNCE, en liaison aussi avec M. Mouterde, Conseiller Commercial détaché dans notre région³⁴⁴.

Ce nouveau président est un industriel métallurgiste est un exportateur actif. Né en 1908, ancien élève de l'École polytechnique, il devient ingénieur en chef du Génie maritime et travaille jusqu'en 1943 au ministère de la Production industrielle³⁴⁵ qu'il quitte pour la Société industrielle générale de mécanique appliquée (SIGMA). Cette société, dont il devient président-directeur général en 1970, a des usines à Vénissieux et à Villeurbanne. Elle emploie en 1960 1 350 personnes. Sa réputation mondiale repose sur sa production de groupes à générateurs à pistons libres et turbines à gaz³⁴⁶. En 1970, la SIGMA est cédée par son actionnaire majoritaire, la Lyonnaise des eaux, aux entreprises allemandes Mannesmann et Kugelfische. Cadre dirigeant d'une entreprise fortement engagée sur les marchés étrangers,

³⁴² *Ibid.*, p. 152-158.

³⁴³ *Ibid.*, p. 160.

³⁴⁴ ADR, 1ETP123, Séance du 10 janvier 1968 de la CCI de Lyon, p. 10-13.

³⁴⁵ Sur le rôle des ingénieurs du Génie maritime au ministère de la Production industrielle, voir : GREVET Jean-François, « Des turbines au Plan, la Marine au service de l'économie dirigée ou les ambitions des ingénieurs du Génie maritime à la Direction des industries mécaniques et électriques (1940-1944) », in BARRIÈRE Jean-Paul et FERRIÈRE Marc (de) (dir.), *Aéronautique, Marchés, Entreprises*, Lille, Publications de l'Institut de recherches historiques du Septentrion, 2018, p. 473-513.

³⁴⁶ LAFERRÈRE Michel, *Lyon, ville industrielle. Essai d'une géographie urbaine des techniques et des entreprises*, Paris, Presses universitaires de France, 1960.

Léon Peillon est naturellement enclin à orienter les actions de la Chambre vers une internationalisation de l'économie lyonnaise.

b. Les actions consulaires pour adapter les entreprises

Le discours optimiste sur l'ouverture internationale s'entend plus fréquemment chez les fonctionnaires ou les théoriciens que chez les chefs d'entreprise. Ces derniers expriment plutôt un besoin de se prémunir contre les effets de l'ouverture et les façons concrètes, pour un patron, d'adapter son entreprise ne vont pas de soi.

Le 14 mars 1957, face à l'inéluctabilité du processus, la commission des questions économiques de la chambre de commerce de Lyon déclare « rechercher les moyens qui, d'une part, permettront aux entreprises d'affronter dans les meilleurs conditions la concurrence des autres pays, d'autre part, supprimeront, ou tout au moins réduiront, les dommages que ne manqueront pas de provoquer certains bouleversements économiques inévitables³⁴⁷ ». Le terme de « compétitivité » apparaît en de rares occasions : la même commission, lors d'une séance de la Chambre en juin, le prononce et souligne que l'industrie et le commerce français, à travers les organisations professionnelles, « doivent rapidement mener des enquêtes pour s'adapter au nouveau contexte »³⁴⁸. Au cours des premières années du Marché commun, plusieurs actions sont menées. Les moyens d'action de la Chambre sont cependant limités car elle n'intervient dans la gestion interne des entreprises. Les services qu'elle rend doivent s'adresser à l'ensemble des ressortissants. Plusieurs domaines sont donc choisis : l'apprentissage des langues étrangères, la formation au droit international et, exceptionnellement, des événements rassemblant des chefs d'entreprise permettant un partage d'expérience.

L'enseignement des langues étrangères est une action essentielle. L'apprentissage de l'anglais et de l'allemand par les cadres, ingénieurs et techniciens est un préalable à l'essor des échanges avec les entreprises du Marché commun. En juin 1964, la Chambre note l'importance de cet enjeu :

L'ouverture des frontières, l'importance d'une documentation permanente à l'aide de revues techniques étrangères, la concurrence, la nécessité de prospecter systématiquement les marchés étrangers, font que la connaissance des langues vivantes est de nos jours indispensable aux industriels comme aux ingénieurs ou techniciens.

³⁴⁷ ADR, IETP112, Séance du 14 mars 1957 de la chambre de commerce de Lyon.

³⁴⁸ ADR, IETP112, Séance du 13 juin 1957 de la chambre de commerce de Lyon.

La Chambre lance plusieurs initiatives. Elle noue un partenariat avec l'Association française des langues vivantes et attribue avec celle-ci des bourses pour les employés de commerce et d'industrie ayant besoin de maîtriser une langue étrangère³⁴⁹. Cette action de formation linguistique n'est pas isolée : elle s'inscrit dans l'ensemble de la formation continue et de l'enseignement technique.

Le Marché commun soulève un deuxième enjeu : la connaissance du droit communautaire, auquel la Chambre s'intéresse directement. En mai 1962, un colloque de juristes européens se tient à Lyon auquel un élu consulaire, le tailleur Henry Jannin, se rend. Plusieurs points figurent au programme de l'événement : les voyageurs représentants de commerce et agents de fabriques, la création de sociétés filiales, l'application des conventions fiscales internationales pour la double imposition, les appellations d'origine, la réparation du préjudice délictuel et corporel dans les pays signataires du traité de Rome et, enfin, l'opportunité d'une Cour européenne de justice pour les litiges de droit privé³⁵⁰. L'intérêt pour le droit communautaire s'inscrit dans le travail de la commission de législation de la Chambre. La compagnie consulaire doit être en mesure de fournir à ses ressortissants des conseils dans ce domaine technique.

De façon ponctuelle, la Chambre organise des événements réunissant les entreprises afin de favoriser les partages d'expérience. Dans la salle de conférences du Palais de la Bourse se tient, en octobre 1967, un colloque sur la commercialisation des produits alimentaires agricoles. L'organisation revient à l'Institut des études économiques de Lyon et à l'Association nationale des docteurs ès sciences économiques. Est présent un représentant du CNCE, l'adjoint au chef du service des produits agricoles. L'allocution de René Parrat, directeur de la société France-Lait, renseigne sur les pratiques exportatrices d'une société agroalimentaire. À sa naissance en 1947, l'entreprise écoule la production d'une cinquantaine de coopératives agricoles. En 1966, elle atteint 1,5 million de litres de lait quotidiens. Son directeur explique son expansion par la recherche continue de qualité et le développement de nouveaux produits à base de lait, ainsi que par la constitution de réseaux de vente à l'étranger. Ce colloque donne lieu à une dissension entre les représentants de l'entreprise et du CNCE. M. Guibert, qui représente cet organisme, affirme que la France exporte trop de produits bruts et importe trop de produits élaborés ; il explique cela par « le manque de cohésion des producteurs et les mauvaises relations structurelles existant entre producteurs transformateurs

³⁴⁹ ADR, 1ETP119, Séance du 25 juin 1964 de la CCI de Lyon, p. 227.

³⁵⁰ ADR, 1ETP117, Séance du 22 février 1962 de la CCI de Lyon, p. 52.

et distributeurs », problème qui doit être résolu par un regroupement des entreprises du secteur. Benoît Aurion, président de France-Lait, réfute ces conclusions et accuse au contraire l'administration d'entraver le développement international : « à plusieurs reprises pour éviter une hausse trop forte des prix à l'intérieur du pays, les exportations ont été bloquées ; de ce fait, les contrats préalablement conclus ont été abandonnés et tous les efforts d'implantation commerciale ont été ruinés »³⁵¹. Ce colloque reflète la démarche de la compagnie consulaire lyonnaise pour sensibiliser ses ressortissants à l'exportation. Elle réunit les différents acteurs concernés, principalement l'entreprise et l'administration. Mais elle sait aussi tisser des liens avec la recherche : l'Institut des sciences économiques de Lyon apporte une dimension scientifique à l'événement.

Enfin, la Chambre innove dans le domaine de la communication. Sortant de sa réserve traditionnelle, elle commence à être présente dans la presse et les médias audiovisuels. Dans le domaine du commerce extérieur, elle envisage, en janvier 1970, de créer une émission sur l'antenne lyonnaise de l'Office de radiodiffusion-télévision française (ORTF). En partenariat avec le CNCE, elle proposerait des interviews d'entreprises exportatrices susceptibles de servir d'exemple³⁵². Cette initiative inaugure de nouvelles méthodes. La compagnie consulaire ne se conçoit plus seulement comme le relais des entreprises et des organisations professionnelles face aux pouvoirs publics, mais se donne la mission de dialoguer directement avec ses ressortissants.

c. La productivité, nouveau mot d'ordre

Malgré les inquiétudes des chefs d'entreprise, la performance des entreprises françaises n'est pas inférieure à celle des cinq autres pays fondateurs de la CEE. C'est ce que François Visine fait remarquer en 1959 dans un essai destiné au grand public³⁵³. Juriste employé à l'OTAN et fervent partisan de la construction européenne, il met en avant que la productivité française est non seulement équivalente à celle de ses concurrents européens, mais aussi en pleine croissance. Contre une idée répandue chez les industriels, il soutient que « la productivité dans l'industrie s'est accrue sensiblement depuis ces dernières années et à un rythme même supérieur à celui constaté en Allemagne. De 1953 à 1957, la productivité par heure de travail a augmenté en France de 31 % contre 29 % en Allemagne et en Italie ». À ses yeux, « la France ne devrait pas craindre d'affronter la concurrence de ses partenaires dans le

³⁵¹ ADR, 1ETP122, Séance du 23 novembre 1967 de la CCI de Lyon, p. 238-243.

³⁵² ADR, 1ETP125, Séance du 22 janvier 1970 de la CCI de Lyon, p. 16.

³⁵³ VISINE François, *L'économie française face au Marché Commun*, Paris, LGDJ, 1959.

cadre du Marché commun »³⁵⁴. La mesure de la productivité redevient une notion majeure après 1944, notamment grâce aux recherches menées pendant la guerre par l'ingénieur André Vincent, économiste autodidacte, dont les travaux inspirent ensuite Jean Fourastié qui publie en 1945 *L'Économie française dans le monde*, « première succès d'un genre littéraire nouveau, l'essai économique grand public³⁵⁵ ». Au commissariat général au Plan, les experts cherchent à mieux cerner les différents types de productivité, les facteurs qui la favorisent ou la contrarient, et les moyens de la calculer à l'échelle d'un service, d'une usine ou d'une nation. En 1952 est créé un Centre d'études et de mesures de la productivité (CEMP), rattaché à l'Association française pour l'accroissement de la productivité (AFAP), et qui réalise des études de productivité pour le compte des entreprises³⁵⁶. Les États-Unis exercent une forte influence sur les théoriciens et sur les praticiens de la productivité. Plusieurs milliers de Français s'y rendent entre 1949 et 1953 dans le cadre du programme d'assistance technique qui accompagne le Plan Marshall : afin d'accélérer le redressement économique de l'Europe financé par les milliards de dollars américains, des missions comprenant des représentants des entreprises – patrons, cadres, employés et ouvriers – sont envoyées aux États-Unis, organisées par le Comité national de la productivité et par l'Economic Cooperation Administration, pour des séjours durant sept semaines³⁵⁷. Dans la lignée de ces missions de productivité, les Français continuent à voyager aux États-Unis après 1953. C'est ce que fait un groupe de commerçants lyonnais entre janvier et mars 1959, au cours d'un voyage qualifié de « mission de productivité ». Ils visitent Washington, Dayton, Chicago, Philadelphie et New-York. Le programme est centré sur le commerce, avec la visite de centres commerciaux et d'entreprises de publicité. Le compte rendu livré à la chambre de commerce de Lyon par Georges Voisin insiste sur les performances économiques des États-Unis et met en avant le bien-être de la population, observations récurrentes dans les rapports des missions de productivité³⁵⁸. Les supermarchés attirent particulièrement l'attention de Voisin :

Pour comprendre ce qu'est un supermarché américain, il convient d'imaginer les Halles des Cordeliers appartenant à un seul propriétaire ou une société, équipées d'une

³⁵⁴ *Ibid.*, p. 28-29.

³⁵⁵ BOULAT Régis, « La productivité et sa mesure en France (1944-1955) », *Histoire & mesure*, 15 juin 2006, XXI, n° 1, p. 79-110.

³⁵⁶ *Id.*

³⁵⁷ NICOLAS Yves, « Les colporteurs du management. Les missions de productivité aux États-Unis entre 1949 et 1953 », *Le Monde alpin et rhodanien. Revue régionale d'ethnologie*, 1996, vol. 24, n° 2, pp. 273-288. Voir aussi : BARJOT Dominique (dir.), *Catching up with America: productivity missions and the diffusion of american economic and technological influence after the Second World War*, Paris, Presses de l'Université de Paris-Sorbonne, 2002.

³⁵⁸ *Id.*

manière moderne comme « Lanoma », en mettant à la disposition un parking grand, par exemple, comme la place Bellecour.

Les supermarchés sont des « usines de distribution », où la vente est organisée tenant compte des principes d'organisation du travail qui ont fait le succès de l'industrie moderne.³⁵⁹

Cette description s'appuie sur des références familières : les Halles des Cordeliers qui se trouvaient dans le deuxième arrondissement lyonnais avant leur transfert, au cours des années 1970, dans le nouveau quartier de la Part-Dieu, le grand magasin Lanoma ouvert dans les années 1930 et la place Bellecour, qui mesure 300 mètres de long sur 200 mètres de large. Cela met en évidence la forte impression produite par ce voyage sur le commerçant lyonnais Georges Voisin, ébahi que le supermarché moyen des États-Unis soit grand comme la plus grande zone commerciale de sa ville. Le circuit réalisé par la délégation lyonnaise lui permet d'observer les méthodes de vente à la pointe du progrès ; ainsi à Dayton, dans l'Ohio, on trouve le plus grand fabricant mondial de caisses enregistreuses entre 1957 et la fin des années 1960, la National Cash Register, qui organise des stages pour les professionnels du monde entier³⁶⁰.

Il faut souligner, cependant, que les entrepreneurs ne reviennent pas toujours complexés des États-Unis. Outre les doutes que certains peuvent avoir sur l'opportunité de transposer des pratiques qui ne satisferaient pas nécessairement les attentes des consommateurs français, ils observent aussi que certaines filières industrielles sont à la hauteur de la concurrence américaine. C'est l'impression qu'en rapporte Henri Guéripel qui a participé, avec quinze autres confectionneurs français, dont deux Lyonnais, à une mission d'études à New York, Philadelphie, Rochester, Chicago, San Francisco, Los Angeles, Washington et Baltimore. Dans l'exposé qu'il tient à la Chambre le 11 juillet 1957, il observe que les usines textiles à New York sont « mal tenues, ce qui n'est pas extraordinaire, car la ville elle-même est mal tenue » ; les usines sont « au point de vue tenue, bien en-dessous de ce que l'on peut trouver en France. Les méthodes de production sont sûrement en retard sur les méthodes françaises ». Quant à la cadence de travail, dans toutes les régions visitées, elle équivaut celle de la France. Si les entreprises américaines ont un avantage sur les françaises, c'est uniquement par l'extrême faiblesse des charges fiscales et sociales qui leur reviennent et par la facilité d'accès au crédit qui permet des investissements. Cela mène Henri Guéripel à la

³⁵⁹ ADR, IETP114, Séance du 15 octobre 1959 de la chambre de commerce de Lyon, p. 352.

³⁶⁰ JACQUES Tristan, « L'américanisation du commerce français au début des années 1960 », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 20 avril 2017, vol. 134, n° 2, p. 131-145.

conclusion que seules les taxes entravent la compétitivité de l'industrie française sur les marchés américain et européen³⁶¹.

Le registre de la productivité perdure dans la décennie 1960 à la chambre de commerce et d'industrie lyonnaise, toujours teinté d'inquiétude sur les capacités des entreprises à répondre aux exigences de la concurrence. En mai 1966, la commission des questions économiques exprime une certaine inquiétude face à la décision prise par les gouvernements européens d'accélérer la réalisation du Marché commun, dont la dernière phase a été avancée à 1968³⁶². Le traité de Rome prévoyait une période de transition s'étalant sur douze à quinze ans, mais ce délai se voit réduit finalement à moins de dix ans. Elle y voit une « décision très importante » et « il importe d'apprécier objectivement l'ampleur des conséquences de la décision prise ». S'il « faut [sans doute] se réjouir de l'élargissement » du marché qui en découle pour les producteurs français, la commission est surtout préoccupée par « le retard à combler [...] important dans de nombreux secteurs ». Ce ton grave montre qu'aux yeux de la Chambre, la situation des entreprises lyonnaises n'a pas évolué au cours des neuf années passées. Le diagnostic reste le même : la France est entourée « d'économies particulièrement dynamiques » et la perspective de se trouver « sans protection » en concurrence avec elles est toujours inquiétante. La commission déclare qu'il « convient de préparer dès maintenant [les entreprises] à cette compétition » ; cette affirmation surprend : cela fait plusieurs années que l'économie française est censée s'y préparer, et on peut se demander quels nouveaux moyens la Chambre peut trouver pour accélérer la modernisation des entreprises. Mais, comme à la fin des années 1950, la commission des questions économiques n'appelle pas ces dernières à redoubler d'efforts, mais préfère accuser à nouveau les rigidités imposées par les pouvoirs publics : la « stricte réglementation des prix » a empêché les entreprises d'autofinancer leurs investissements et la politique restrictive du crédit les a découragées d'emprunter. Porte-parole de milliers de petites et moyennes entreprises, la commission ajoute que seules les grandes sociétés ont accès aux augmentations de capital pour financer leurs investissements. En conséquence, elle réclame un allègement des charges sociales et fiscales. D'abord, il faut étendre à tous les types d'investissements la déduction fiscale de 10% instituée par la loi du 18 mai 1966, qui ne concerne qu'une liste précise de biens d'équipement. Ensuite, la commission renouvelle la demande maintes fois présentée d'un allègement des charges sociales, « [d'importantes] distorsions de la

³⁶¹ ADR, IETP112, Séance du 11 juillet 1957 de la chambre de commerce de Lyon, p 309.

³⁶² ADR, IETP121, Séance du 26 mai 1966 de la CCI de Lyon, p. 130-134.

concurrence [étant] créées par la législation de la Sécurité sociale ». En s'appuyant sur des données fournies par la Communauté économique européenne, elle dresse une comparaison entre les Six pour montrer que c'est en France que la part patronale est la plus haute dans le financement de la sécurité sociale (Figure 8).

Figure 8 : Répartition du financement de la sécurité sociale dans les pays de la CEE

Pays	Cotisation			Part de l'État	Recettes diverses
	Ouvrière	Patronale	Totale		
Italie	14,8	69	83,8	11,2	5
France	16,6	68,9	88,5	6,7	4,8
Belgique	25,8	43,4	69,2	23,9	6,9
Luxembourg	26,9	41,1	60	21,2	10,8
Allemagne	38	40,5	78,5	17,6	3,9
Pays-Bas	44,1	38,5	82,6	7,2	10,2

L'heure semble être particulièrement grave aux yeux des membres de la Chambre, car l'exposé de la commission des questions économiques s'achève sur deux décisions rares : elle prévoit de saisir la Chambre régionale de commerce et d'industrie de ces conclusions, et « d'intervenir auprès des Pouvoirs publics, au besoin par le canal des parlementaires de la circonscription, en vue de faire prévaloir lors de l'élaboration du décret d'application de la loi sur la déduction pour investissement, une conception libérale répondant à ses souhaits »³⁶³. Généralement, les exposés des commissions ne sont pas suivis d'une quelconque prise de décision. Il arrive que la Chambre vote une motion afin d'exprimer plus nettement sa position. Mais la décision de s'adresser personnellement aux parlementaires révèle la vive inquiétude des élus consulaires et leur volonté de freiner le processus de la construction européenne.

2. La Chambre : une capacité d'action limitée

a. Connaître le Marché commun, un impératif pour les entreprises

L'attitude de la chambre de commerce lyonnaise ne peut pas être réduite à l'expression d'une hostilité envers l'État. Dans les années 1950 et 1960, ses moyens d'action restent modestes. La première mission qu'elle remplit, dans la continuité de ce qu'elle faisait

³⁶³ *Ibid.*, p. 134.

déjà auparavant, consiste à analyser la conjoncture économique et la concurrence étrangère. L'ouverture du Marché commun, cependant, la conduit à accorder une attention croissante aux questions économiques internationales. Afin de sensibiliser ses ressortissants aux enjeux de la construction européenne, la Chambre de Marseille entreprend même de les réunir lors d'une conférence. Mais dans l'ensemble, les compagnies consulaires innovent peu.

En juin 1957, la commission des questions économiques souligne, au cours d'une séance de la chambre de commerce de Lyon, la responsabilité des chefs d'entreprise pour s'adapter au marché qui va être construit à l'échelle européenne : « si elles veulent bénéficier pleinement des avantages que la Communauté peut procurer, ces entreprises devront [...] se préoccuper de pouvoir approvisionner désormais un marché beaucoup plus vaste, et répondre à des goûts et des habitudes différents de ceux du marché national³⁶⁴ ». La connaissance des goûts des consommateurs est une préoccupation croissante dans les années 1950, au moment où la France entre dans la « consommation de masse³⁶⁵ ». Le pouvoir d'achat des Français – de plus en plus urbains – augmente, leurs exigences en matière de confort, de loisirs et d'équipement également, et les entreprises encouragent le développement de ces pratiques et représentations qui donnent naissance à un marché nouveau. Face à ces mutations, tous les commerçants n'ont pas la même capacité d'adaptation cependant : la grande distribution, qui colle au modèle fourni par les États-Unis, connaît un très fort essor à partir de 1957 et conquiert la clientèle par la diversité et le prix réduit des produits. À l'inverse, l'immense majorité des magasins relève du petit commerce indépendant avec des méthodes de vente « archaïques », une offre réduite et des prix élevés à cause du nombre élevé d'intermédiaires dans le circuit commercial et de la faiblesse des volumes³⁶⁶. La chambre de commerce est représentative de ces « structures commerciales sclérosées » et ses membres observent avec méfiance le succès de la grande distribution. Les missions de productivité aux États-Unis ont permis aux acteurs économiques français de prendre la mesure de leur retard. En 1951, une mission de productivité publie un rapport préconisant une modernisation progressive du réseau de distribution en modernisant les méthodes de vente. Les professionnels de la distribution, par les voyages organisés aux États-Unis, ont maintes occasions de constater leur retard et la menace que représente le supermarché pour le commerce indépendant. Pourtant, « nombreux sont pourtant ceux qui continuent de penser que le libre-service et le supermarché

³⁶⁴ ADR, 1ETP112, Séance du 13 juin 1957 de la CCI de Lyon, p. 126.

³⁶⁵ CHESSEL Marie-Emmanuelle, *Histoire de la consommation*, Paris, La Découverte, 2012.

³⁶⁶ DAUMAS Jean-Claude, « Consommation de masse et grande distribution. Une révolution permanente (1957-2005) », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 1 août 2006, vol. 91, n° 3, p. 57-76.

ne correspondent pas en France à "de véritables besoins" » et que la mode venue d'Amérique du Nord ne pourra pas s'imposer en France³⁶⁷. Cette opinion n'est pas sans fondement dans la première décennie des Trente Glorieuses : en 1959, 20,5 % des ménages ont un réfrigérateur et 28,5 % possèdent une automobile³⁶⁸. Cela signifie que moins d'un tiers des ménages ont la possibilité de se rendre en voiture dans les supermarchés en périphérie des villes pour y acheter des produits alimentaires qui doivent ensuite être conservés au frais. Le taux d'équipement des ménages pour les réfrigérateurs et les automobiles a connu une progression fulgurante dans les années 1950, mais tous les commerçants n'ont pas encore pris la mesure du changement à l'œuvre. Enfin, beaucoup jugent que les consommateurs français ont des goûts différents de ceux des consommateurs nord-américains, et que l'importation d'une production standardisée en France ne satisfera pas les attentes.

La chambre de commerce de Lyon met l'accent sur la nécessité de connaître les habitudes des consommateurs dans l'Europe des Six. Le changement d'échelle du marché pose un défi majeur pour des commerçants atteints d'un « immobilisme certain » après 1945³⁶⁹. Dans son exposé de juin 1957, la commission des questions économiques distingue deux types d'actions à mettre en œuvre. D'abord, chercher une baisse des prix de revient « pour permettre aux entreprises de soutenir la compétition ». Cela passe par une « modernisation de l'outillage existant », par une « spécialisation » des entreprises dans certaines branches industrielles, par des « regroupements d'entreprises » et, enfin, par une « standardisation de la production ». Ensuite, les professionnels doivent fournir un effort particulier pour se créer des débouchés dans les pays partenaires. Cela signifie réaliser des études de marché pour adapter la production « aux goûts et aux exigences des consommateurs étrangers ». Ces adaptations doivent être menées de façon rapide, et la commission attribue aux organisations professionnelles la mission de déterminer les actions à mener en vue de réorienter la production dans chaque branche³⁷⁰. L'historien Christoph Conrad estime que la société de consommation qui se met en place à partir des années 1930 est en même temps une « société de la connaissance », « où le consommateur est construit comme un type social spécifique et un nœud d'informations ». Les Allemands sont précurseurs dans la mise au point des études de marché avec la fondation, en 1934, d'une « association pour la recherche sur la

³⁶⁷ *Id.*

³⁶⁸ JOSEF Willy, « L'évolution de l'équipement des ménages depuis 1959 », *Consommation*, décembre 1984, n° 4, p. 74-87.

³⁶⁹ JACQUES Tristan, *L'État, le petit commerce et la grande distribution, 1945-1996 : une histoire politique et économique du remembrement commercial*, Université Paris-I Panthéon-Sorbonne, 2017, p. 74.

³⁷⁰ ADR, IETP112, Séance du 13 juin 1957 de la chambre de commerce de Lyon, p. 126.

consommation » née à l'initiative de représentants des industries textile, pharmaceutique, alimentaire et de la construction électrique. La *Gesellschaft für Konsumforschung* bâtit une méthode d'enquête, moins quantitative que qualitative, s'appuyant sur conversations informelles entre les enquêteurs et les « correspondants ». Après 1945, cependant, ils adoptent les techniques de sondage standardisées élaborées par les instituts américains³⁷¹. En France, ces méthodes sont presque inconnues avant la guerre, même si des initiatives pionnières ont été prises dans certaines entreprises, ainsi chez le constructeur automobile André Citroën qui, grâce aux études de marché menées par le manufacturier de pneus Pierre Michelin, détecte dans la 1930 une forte demande, chez les consommateurs français, pour des voitures de petite taille³⁷². En 1938, le statisticien Jean Stoetzel, qui a séjourné à l'université de Columbia et rencontré George Gallup, fonde l'Institut français d'opinion publique (IFOP) ; les premiers sondages portent sur des sujets politiques³⁷³. C'est seulement au cours des années 1950 que les entreprises, à la faveur des missions de productivité aux États-Unis, se familiarisent avec les méthodes de l'étude de marché et en perçoivent l'intérêt pour développer leurs activités.

Les partisans de la construction européenne connaissent les fragilités du commerce français et appellent à sa réforme. C'est le cas de Lucien de Sainte-Lorette, qui souligne en 1961 la nécessité absolue de sa transformation pour les magasins de détail exploités individuellement³⁷⁴. Il évoque les initiatives déjà prises en la matière par plusieurs institutions comme le Service interconsulaire du commerce et de la distribution, créé en 1953 par les chambres de commerce et par les Régions économiques, patronné par l'APCCI. Le Comité national de l'organisation française (CNOF) et la Commission d'études générales d'organisation scientifique (CEGOS), deux organismes professionnels créés dans les années 1920, sont également engagés pour changer les habitudes des acteurs de l'entreprise. La CEGOS, dès 1945, consacre de nombreuses journées d'étude et publications à la modernisation des entreprises dans tous les domaines : comptabilité, formation, développement des ventes à l'étranger, relations au travail ou encore relations publiques. En 1955, elle publie *Exporter, pourquoi, comment*, compte rendu de journées d'étude faisant intervenir des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires³⁷⁵. Lucien de Sainte-Lorette

³⁷¹ CONRAD Christoph, « Observer les consommateurs. Études de marché et histoire de la consommation en Allemagne, des années 1930 aux années 1960 », *Le Mouvement social*, 2004, n° 206, p. 17-39.

³⁷² LOUBET Jean-Louis, « Citroën dans les années trente ou comment restructurer une entreprise », *Histoire, économie & société*, 1996, vol. 15, n° 2, p. 281-297.

³⁷³ MEYNAUD Hélène Yvonne et DUCLOS Denis, *Les sondages d'opinion*, Paris, La Découverte, 2007.

³⁷⁴ SAINTE-LORETTE Lucien (de), *Le marché commun*, op. cit., p. 174 et suiv.

³⁷⁵ COMMISSION GÉNÉRALE D'ORGANISATION SCIENTIFIQUE. JOURNÉES D'ÉTUDES, *Exporter : pourquoi, comment ?*, Neuilly-sur-Seine, Hommes et techniques, 1955.

énumère, sur la base des réflexions menées par ces acteurs, les transformations à apporter : développer les services aux consommateurs comme la vente par correspondance ou le crédit à la consommation, accélérer la rotation des stocks de marchandises ou encore changer la gestion du personnel. À ses yeux, la concentration du secteur marchand est inévitable, les entreprises les moins performantes étant condamnées à la disparition.

b. Le développement des initiatives consulaires

Les effets produits par ces discours volontaristes donc difficiles à observer dans les entreprises. Les Chambres ont plusieurs canaux pour diffuser dans leur circonscription de nouvelles idées. D'abord, leurs membres ont la responsabilité d'entreprises ; leur mandat d'élu consulaire leur donne accès à des informations de première main pour savoir quelles décisions prendre pour préparer l'avenir. Ils peuvent aussi, individuellement, les véhiculer dans leurs multiples réseaux sociaux et professionnels : ce sont le plus souvent des notables dotés de nombreuses relations, et ils ont toujours des liens avec des organisations professionnelles, dans la mesure où ce sont elles qui les choisissent comme candidats à l'élection consulaire dans les différentes catégories, industrielle, commerciale et des services. C'est par exemple le cas du marchand de soies Robert Pila, membre titulaire à partir de 1964 puis membre associé de 1974 à 1979 ; outre ses lourdes fonctions consulaires – il préside durant trois mandatures successives la commission du commerce extérieur et s'y montre particulièrement actif –, il est président de l'Union des commerces d'import-export de Lyon et sa région, vice-président de la Chambre syndicale des importateurs de produits d'Extrême-Orient et président du Syndicat des importateurs de tissus³⁷⁶. La chambre de commerce et d'industrie est une institution singulière par sa nature parapublique. Mais elle n'est aucunement isolée du paysage économique local, car ses membres en sont toujours issus et y tiennent même toujours une place éminente. Ensuite, les Chambres ont plusieurs canaux de communication. Rares sont celles à éditer une revue avant les années 1970 ; à Lyon, *L'Activité économique* ne paraît qu'à partir de 1972. Cela n'empêche pas le président ou les membres de la Chambre de se faire entendre par la presse locale, la presse régionale, les bulletins des organisations professionnelles ou encore les périodiques centrés sur l'économie. Enfin, les entreprises ont un accès direct à leur chambre de commerce par la voie épistolaire : celle de Lyon conserve sa correspondance active, composée, pour chaque année, de milliers de lettres envoyées pour répondre à des questions des ressortissants. Cela permet à la Chambre de prodiguer ses conseils sur tous les sujets.

³⁷⁶ ADR, IETP2121, Dossier personnel de Robert Pila.

Indépendantes dans les actions qu'elles mènent, les Chambres peuvent prendre certaines initiatives pour encourager les entreprises à s'adapter, mais cela reste exceptionnel. À Marseille, en juin 1957, l'institution consulaire organise une conférence à laquelle assistent plusieurs dizaines de représentants d'entreprises locales. Le thème en est l'adaptation de l'économie française au Marché commun avec, comme conférencier invité, Louis Charvet³⁷⁷, ancien élève de l'École polytechnique et ingénieur du corps des Mines, président de plusieurs sociétés sidérurgiques après la Seconde Guerre mondiale et vice-président de la Chambre nationale de la sidérurgie. La Chambre reçoit plusieurs courriers de chefs d'entreprise soumettant des questions auxquelles ils aimeraient que Louis Charvet apporte des réponses. Le dirigeant des Établissements Groignard écrit ainsi au président de la Chambre : « considérant comme inéluctable la ratification de ce traité, j'aimerais bien connaître l'opinion de M. Charvet sur les mesures à prendre par la France en général et, en particulier, par les industries de transformation des métaux, pour ne pas être handicapé dès les premiers effets de ce Marché Commun³⁷⁸ ». D'autres questions sont posées : « les intentions profondes du marché commun sont-elles de revenir au libre-échange comme avant 1914 ou de créer un dirigisme supranational ? », ou encore « est-il probable de voir, dans un avenir proche, adhérer au marché commun l'Espagne, le Portugal, le Maroc et la Tunisie ? En favorisant l'entrée de ces deux derniers pays ne se donnerait-on pas une garantie sérieuse pour la formation d'un bloc Europe-Afrique plus apte que l'Europe seule à faire face au bloc soviétique et au bloc nord-américain ? »³⁷⁹. Ces questions générales semblent indiquer que les participants s'intéressent moins à des aspects techniques du Marché commun qu'aux enjeux politiques et géopolitiques. Dépassant de loin le champ de compétence des entrepreneurs, elles donnent surtout à penser que ces derniers ont du mal à se figurer les effets concrets qu'entraînera la mise en place du Marché commun. Face au « saut dans l'inconnu » que représente l'ouverture des frontières, les dirigeants des petites et moyennes entreprises ont à définir des stratégies d'adaptation, mais, trois mois après la signature du traité de Rome, celles-ci sont difficiles à déterminer. Néanmoins, l'organisation d'une conférence sur le Marché commun par la chambre de commerce de Marseille est novatrice. La compagnie consulaire ne se contente plus d'observer la situation et de répondre aux courriers de ses

³⁷⁷ Page biographique de Louis Charvet, Annales des Mines, URL : <https://annales.org/archives/x/charvet.html> (consulté le 22 mars 2022).

³⁷⁸ ACCIMAP, MQ 253/01, Courrier de J. Arman à P. Keller, Marseille, 3 juin 1957.

³⁷⁹ ACCIMAP, MQ 253/01, Compte rendu de la conférence donnée par Louis Charvet à la Chambre de Commerce de Marseille le 6 juin 1957.

ressortissants, mais, en organisant un événement de ce type, entend donner une impulsion à la transformation globale de sa circonscription.

3. La métropole lyonnaise et l'aménagement du territoire

L'aménagement du territoire est un sujet de plus en plus présent dans les Trente Glorieuses qui marquent « l'émergence du territoire comme catégorie de l'action publique³⁸⁰ ». Cette action vise à « corriger les déséquilibres et orienter les développements spatiaux à partir d'une appréhension d'ensemble et d'un projet global et prospectif³⁸¹ ». Elle est menée par divers acteurs : l'État central y joue un rôle moteur, mais il est nécessaire de voir aussi comment les acteurs locaux comme une chambre de commerce y contribuent aussi avec leurs propres moyens et objectifs.

a. Faire de Lyon une métropole régionale

La Chambre s'intéresse de près à l'aménagement de la métropole. En octobre 1967, l'Organisation d'études d'aménagement de l'aire métropolitaine (OREAM) de Lyon-Saint-Etienne³⁸² définit une stratégie que Jules Hureau, président de la commission des questions économiques, analyse devant l'assemblée consulaire : « les orientations retenues doivent être examinées avec une particulière attention puisqu'elles détermineront dans une large mesure le visage futur de la métropole ». L'OREAM cherche à consolider le statut de « métropole régionale » de Lyon en la dotant d'activités tertiaires supérieures, en améliorant les infrastructures de transport et en développant ses industries. Le programme d'aménagement vise à faire de Lyon la tête de la région :

Les métropoles régionales devraient d'abord se caractériser par la présence de pouvoirs d'animation et de décision, ainsi que d'une gamme très large de services de haute qualité. [...] Un équipement de cette nature ne peut être destiné aux seuls entreprises ou habitants de la métropole elle-même. Il a pour vocation première le service d'une vaste région, ce qui implique une accessibilité facile de la métropole aux principales villes de la région.

³⁸⁰ GUIGUENO Vincent, « L'aménagement du territoire en action », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 2003, vol. 79, n° 3, p. 37-41.

³⁸¹ « Aménagement du territoire, aménagement « des territoires » », *Géoconfluences*, <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/amenagement-du-territoire> (consulté le 1er mars 2022).

³⁸² À l'échelle locale, l'aménagement du territoire est conduit par une structure créée en juillet 1966, l'OREAM de Lyon-Saint-Etienne. Sa mission, fixée par l'arrêté préfectoral, est de « définir dans un schéma directeur de l'aire métropolitaine le cadre d'aménagement des éléments la composant et préciser les moyens à mettre en œuvre en vue d'un développement concerté ». Elle est placée sous la tutelle du préfet de région et du chef du service régional du ministère de l'Équipement. JOUVE Bernard, « Planification territoriale, dynamique métropolitaine et innovation institutionnelle : la Région Urbaine de Lyon », *Politiques et Management Public*, 1998, vol. 16, n° 1, p. 63.

L'OREAM constate la présence insuffisante de fonctions de commandement en région lyonnaise et l'évolution défavorable dans ce domaine : les grandes entreprises ont encore tendance à déplacer leur siège social à Paris. Une « action de décentralisation » des administrations et des organismes de crédit permettrait de mettre fin à cet exode³⁸³. Déjà, en 1958, Jean Labasse, géographe et banquier impliqué dans l'aménagement régional, déplorait que « des dix plus gros chiffres d'affaires de la place, un seul (Berliet) provient d'une entreprise ayant son siège à Lyon³⁸⁴ ».

L'État et les élus consulaires partagent les mêmes objectifs. En janvier 1968, le préfet Max Moulins déclare au nouveau président Léon Peillon :

Je vous remercie, Monsieur le Président, d'avoir dit qu'en aucun cas votre Compagnie et vous-même ne repousseriez ce rôle de métropole. Il doit être l'affirmation définitive de Lyon dans les années à venir. Lyon est une ville qui doit s'ouvrir et non pas se fermer, c'est pourquoi la liaison autoroutière avec les villes voisines consacrerait la suprématie tertiaire de Lyon sur une région de plus en plus vaste. [...] Il est bon que Lyon se rapproche des villes qui l'entourent pour être la véritable capitale d'une région qui, parce qu'elle est au carrefour de cet axe rhodanien, et de l'axe vers l'Est, parce qu'elle est une région frontalière, doit accentuer son rôle, peut-être même au-delà de nos frontières³⁸⁵.

La décennie 1960 marque un moment d'accélération de la politique étatique de construction de métropoles. Cette politique s'est précisée déjà au cours des deux décennies précédentes. Le régime de Vichy pose les bases d'une action gouvernementale en la matière, confirmée à la Libération par le ministère de la Reconstruction et de l'Urbanisme créé en 1945 par Raoul Dautry³⁸⁶. Ce dernier préface en 1947 l'ouvrage de Jean-François Gravier *Paris et le désert français*³⁸⁷, qui trouve un large écho et fait prendre conscience de la nécessité d'un rééquilibrage entre la région parisienne et le reste de la France. En mars 1949, une direction de l'aménagement du territoire apparaît dans ce ministère, mais dispose de faibles moyens. Au cours des années 1950, plusieurs réorganisations ont lieu, mais l'action manque de cohérence et souffre de conflits de compétence entre les différentes administrations. La Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR), créée par décret en février 1963, est une structure légère confiée à Olivier Guichard, chargée de « préparer et de coordonner les éléments nécessaires aux décisions gouvernementales en matière

³⁸³ ADR, 1ETP123, Séance du 11 avril 1968 de la CCI de Lyon, p. 100-103.

³⁸⁴ LABASSE Jean, « Sur le rôle et l'avenir géographiques de Lyon », *Revue de géographie de Lyon*, 1958, vol. 33, n° 4, p. 346.

³⁸⁵ ADR, 1ETP123, Séance du 10 janvier 1968 de la CCI de Lyon, p. 18.

³⁸⁶ À son sujet, voir : BAUDOUI Rémi, *Raoul Dautry, 1880-1951 : le technocrate de la République*, Paris, Éditions Balland, 1992.

³⁸⁷ GRAVIER Jean-François, *Paris et le désert français*, Paris, Le Portulan, 1947.

d'aménagement du territoire et d'action régionale »³⁸⁸. En 1964, la DATAR lance la politique des « métropoles d'équilibre », et désigne huit agglomérations pour remplir cette fonction de rééquilibrage : Lyon-Saint-Étienne-Grenoble, Marseille-Aix-en-Provence, Lille-Roubaix-Tourcoing, Bordeaux, Toulouse, Strasbourg, Nancy-Metz-Thionville et Nantes-Saint-Nazaire.

L'aménagement régional conduit les acteurs à repenser l'échelle de l'aménagement. La métropole d'équilibre Lyon-Saint-Etienne est complétée en 1966 par Grenoble avec l'idée de créer une « véritable métropole tricéphale », s'étendant sur 10 900 km² et quatre départements, l'Ain, l'Isère, la Loire et le Rhône³⁸⁹. Un schéma est approuvé en mai 1970 par le Conseil interministériel pour l'aménagement du territoire. Il rappelle l'objectif poursuivi par la politique des « métropoles d'équilibre » : « les métropoles et leurs régions ne doivent plus se comporter en clientes quémendant auprès de la capitale, mais s'aider elles-mêmes en aidant par là le pays à trouver un meilleur équilibre³⁹⁰ ». Le schéma d'aménagement fixe comme objectif, pour l'an 2000, d'aboutir à une « métropole à la dimension européenne³⁹¹ ». L'agglomération de Lyon compte en 1962 69 000 salariés dans la métallurgie et la mécanique, 43 000 dans le BTP, 37 000 dans l'industrie textile, 26 000 dans la chimie et les matières plastiques, 21 000 dans la construction électrique, 9 000 dans l'industrie alimentaire et 24 000 dans les autres industries³⁹². Les industries de la mécanique et la chimie, particulièrement, ont su se moderniser et se regrouper pour rester compétitives. Cette base industrielle solide est cruciale pour les aménageurs. Pour Michel Phlipponneau, auteur du *Modèle industriel breton*³⁹³, l'industrie est un élément essentiel dans le développement du territoire : elle entraîne la construction d'infrastructures de transport, génère de nombreux emplois directs et

³⁸⁸ BODIGUEL Jean-Luc, « La DATAR : quarante ans d'histoire », *Revue française d'administration publique*, 2006, vol. 119, n° 3, p. 401-414. Voir aussi l'ouvrage d'un politiste : MASSARDIER Gilles, *Expertise et aménagement du territoire : l'État savant*, Paris, L'Harmattan, 1996.

³⁸⁹ BARRIN Jacques de, « Une métropole régionale à trois visages », *Le Monde*, 5 janvier 1970, https://www.lemonde.fr/archives/article/1970/01/05/une-metropole-regionale-a-trois-visages-lyon-saint-etienne-grenoble_2655440_1819218.html (consulté le 1er mars 2022).

³⁹⁰ DÉLÉGATION À L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE ET À L'ACTION RÉGIONALE, MINISTÈRE DE L'ÉQUIPEMENT ET DU LOGEMENT et ORGANISATION D'ÉTUDES D'AMÉNAGEMENT DE L'AIRE MÉTROPOLITAINE DE LYON-SAINT-ETIENNE, *Schéma d'aménagement de la métropole Lyon-Saint-Étienne-Grenoble : métropoles d'équilibre et aires métropolitaines*, Paris, la Documentation française, 1971, p. 7.

³⁹¹ *Ibid.*, p. 186.

³⁹² *Ibid.*, p. 22.

³⁹³ PHILIPPONNEAU Michel, *Le modèle industriel breton, 1950-2000*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 1993.

induits, à la fois dans le secteur secondaire et dans les services, et « il est plus facile d'intervenir sur la localisation de l'industrie que sur celle des autres secteurs d'activité³⁹⁴ ».

Un autre projet d'aménagement, porté par les acteurs économiques locaux, élargit encore la perspective : le Grand Delta, association créée en 1966 par les responsables économiques du Rhône-Alpes, de la Provence-Côte d'Azur-Corse et du Languedoc-Roussillon, a pour objectif de créer une dynamique à l'échelle de ces trois régions du Sud-Est. Augmenter la taille est vu comme un moyen efficace « [d'exercer] une action d'incitation vis-à-vis des investissements industriels, agricoles et commerciaux ; [de] favoriser les échanges avec les autres régions françaises et européennes, en menant une action générale de propagande et de prospection pour les trois régions qui la composent³⁹⁵ ». Le comité du Grand Delta est notamment composé des chambres régionales de commerce et d'industrie de cet espace, des comités régionaux d'expansion économique, d'organisations patronales, du Port autonome de Marseille et de la Compagnie nationale du Rhône³⁹⁶. Le Grand Delta représente 9,7 millions de Français en 1968 et 112 000 km² et, malgré les disparités de ce vaste ensemble, dispose d'une industrie diversifiée et avec un niveau de productivité satisfaisant. En 1970, le Livre blanc pour l'aménagement du Grand Delta affirme sa « vocation d'échange » : « le Grand Delta ne doit pas être conçu comme un espace économique fermé », mais donne sur l'Allemagne par le canal Rhin-Rhône, sur l'Italie par les tunnels de Lacroix et du Mercantour et sur l'Afrique (Figure 9)³⁹⁷.

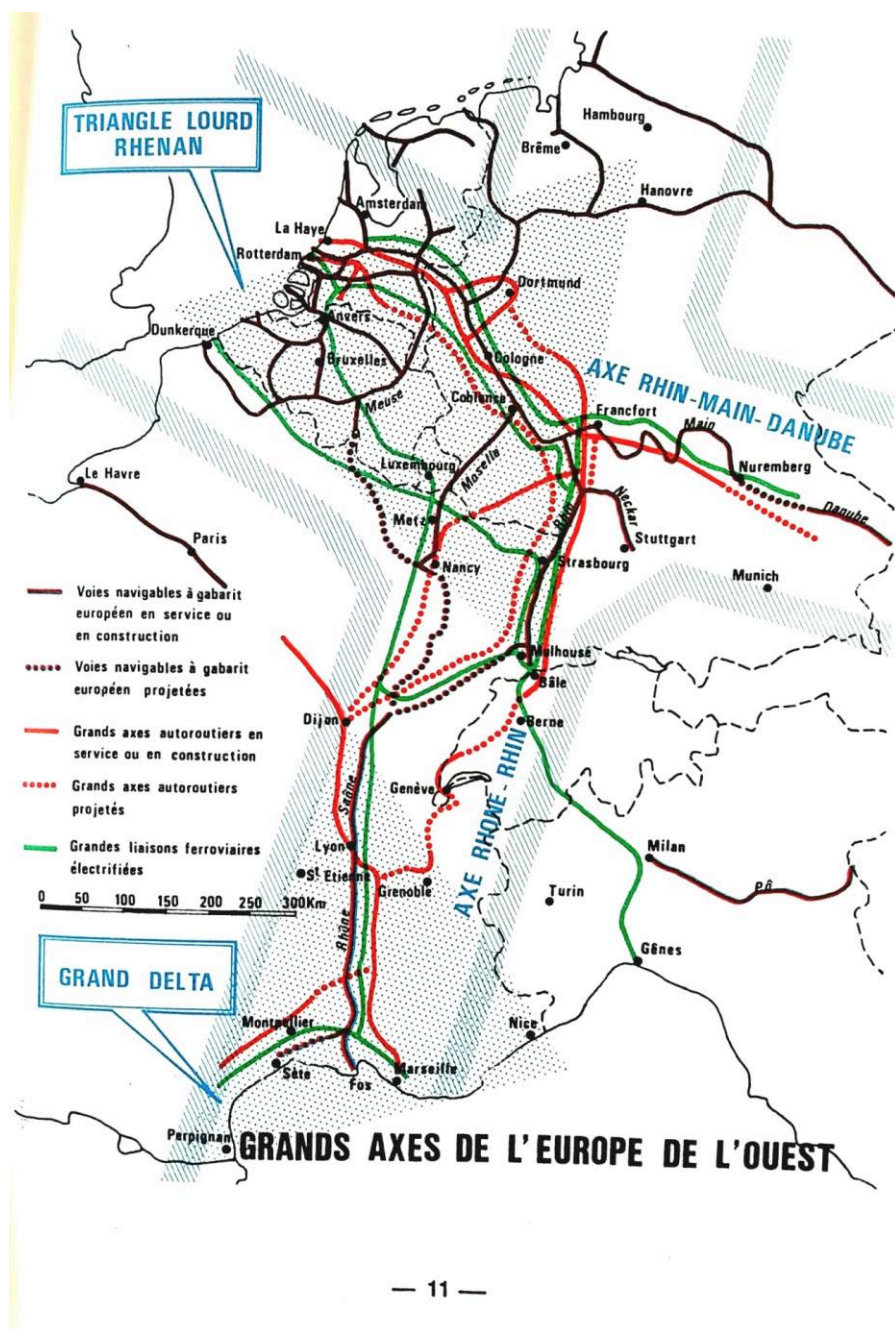
³⁹⁴ PHILIPPONNEAU Michel, « Industrie et aménagement du territoire. Essai de périodisation », dans : CARO Patrice, DARD Olivier et DAUMAS Jean-Claude (dir.), *La politique d'aménagement du territoire : racines, logiques et résultats*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2002, p. 105.

³⁹⁵ ADR, IETP126, Séance du 26 avril 1971 de la CCI de Lyon, p. 95.

³⁹⁶ Alpes, Languedoc-Roussillon, Provence-Côte d'Azur, Corse, Rhône-Loire.

³⁹⁷ *Le Grand Delta, région d'équilibre de l'Europe. Les grands aménagements régionaux*, Nîmes, Compagnie nationale d'aménagement de la Région du Bas-Rhône et du Languedoc, 1970.

Figure 9 : L'insertion du Grand Delta dans les axes de communication ouest-européens³⁹⁸



Les élus de la Chambre voient aussi la politique d'aménagement du territoire comme une occasion de décentralisation et de recul de l'État central. Au sujet du projet de réforme de l'organisation régionale, la commission des questions économiques déclare en octobre 1968 « [qu'aucun] développement économique régional n'est concevable sans des entreprises dynamiques et bien gérées. L'avenir des régions repose pour beaucoup sur les initiatives des responsables de son économie. » L'État doit transférer compétences et ressources aux régions, et la régionalisation permet aux entrepreneurs d'espérer peser plus lourd sur les décisions.

³⁹⁸ *Ibid.*, p. 11

b. Les infrastructures de transport pour insérer la région lyonnaise dans l'Europe unifiée

Les infrastructures de transport sont une préoccupation majeure de la Chambre. Au cours des années 1950 et 1960, elle est de plus en plus convaincue que l'expansion économique de Lyon est impossible sans une meilleure connexion – essentiellement routière – aux échelles locale, régionale, nationale et européenne. Aussi est-elle un acteur de l'aménagement du territoire à part entière, autonome par rapport aux actions menées par l'État à travers la DATAR. Son objectif est clair : exploiter au mieux la situation géographique de Lyon pour faire de la vallée du Rhône un axe de communication européen. Située sur un fleuve qui relie le nord et le sud de l'Europe, proche des métropoles du nord de l'Italie, du sud de l'Allemagne et de Suisse, l'ancienne capitale des Gaules a des atouts à faire valoir. La construction d'autoroutes et de canaux est encouragée par la Chambre, ainsi la liaison fluviale Méditerranée-mer du Nord *via* un canal de la Saône au Rhin.

La construction du réseau autoroutier durant les Trente Glorieuses va de pair avec la banalisation de l'automobile. Pour le transport de passagers et de marchandises, ce moyen de transport semble offrir les meilleures performances et la meilleure flexibilité, aussi la construction d'autoroutes est-elle au cœur de l'aménagement du territoire mené par l'État. En région Rhône-Alpes, Lyon est d'abord relié à Paris et Marseille, selon une logique centrée sur la capitale, puis des axes secondaires ouvrent comme l'autoroute Lyon-Saint-Etienne dans les années 1960. Une liaison avec Chambéry, jugée secondaire prioritaire par l'État, met plus de temps à se concrétiser et la chambre de commerce de Lyon joue un rôle actif pour en obtenir la réalisation.

Dans les années 1950 et 1960, le chantier du tunnel de l'Épine ouvre la voie à une meilleure liaison avec l'Italie, la Suisse et l'Allemagne. L'initiative est née au conseil général de la Savoie en 1955 ; saisie du projet, la chambre de commerce de Lyon cherche à compléter le projet une autoroute reliant Lyon à Chambéry. Cela doit permettre d'attirer en France le trafic routier qui passe par la Suisse pour atteindre le nord de l'Europe. L'aménagement autoroutier s'inscrit aussi dans le Plan régional pour le Rhône-Alpes paru le 24 août 1960 au *Journal officiel*. Constatant que « Lyon occupe dans le Marché commun une position géographique supérieure à celle de Paris », le Plan promeut un ensemble d'itinéraires autoroutiers : Paris-Nice, Lille-Marseille, Bordeaux-Genève ou encore Lyon-Chambéry par le

tunnel de l'Épine³⁹⁹. Cependant, l'engagement de la Chambre en faveur de l'autoroute n'aboutit qu'en juillet 1963, lorsqu'un arrêté du ministre des travaux publics déclare d'utilité publique la construction de l'axe Lyon-Chambéry. Afin d'accélérer la réalisation du chantier, la Chambre crée en 1964 avec plusieurs personnalités de Savoie et du Rhône un comité d'action⁴⁰⁰. Elle manifeste une certaine impatience, car ce nouvel axe est, à ses yeux, rendu indispensable au moment où le Marché commun va intensifier les échanges entre les États-membres. En juin 1967, elle souligne encore que l'opération doit être menée dans les plus brefs délais, « considérant que la construction européenne en cours de réalisation ne peut manquer de renforcer les échanges entre l'Italie du Nord et le sud-est de la France ; que ce développement appelle de façon impérative l'aménagement rapide de communications rapides entre la région lyonnaise, les Savoies [sic] et l'Italie »⁴⁰¹. L'idée de faciliter le fret routier avec le nord de l'Italie est un argument majeur qu'avance la Chambre ; pour ses membres, le tunnel de l'Épine va de pair avec celui sous le Fréjus dont la conception et la réalisation ont lieu dans les mêmes années : en juin 1959, la Chambre est présente lors d'une rencontre à Chambéry avec des personnalités piémontaises, présidée par la compagnie consulaire de la ville. En juin 1962 est constituée une Société française du tunnel routier du Fréjus, regroupant les chambres de commerce de l'Ain, de l'Isère, de la Loire, du Rhône, de la Savoie et de la Haute-Savoie et plusieurs villes du Rhône-Alpes dont Lyon. La compagnie consulaire lyonnaise en est l'un des principaux actionnaires⁴⁰².

L'aménagement du territoire n'est pas seulement un enjeu de rééquilibrage du territoire métropolitain, mais est aussi reconnu pour sa contribution à l'exportation. Un congrès du Comité national des conseillers du commerce extérieur de la France, à Cannes en juin 1964, met l'accent sur cette dimension et insiste sur la nécessité de mieux inscrire les régions dans l'Europe. Le thème en est « l'aménagement du territoire et le commerce extérieur ». Pour Madeleine Barbier-Decrozes, cette approche d'un « sujet tout neuf, encore considéré comme purement national » est novatrice. Le congrès établit le lien entre rééquilibrage du territoire, développement économique des régions et ouverture sur le monde⁴⁰³. Le secrétaire général du comité, Alexandre Leresche, directeur des Soudières réunies à Marseille, déclare à cette occasion que « si les problèmes d'aménagement du

³⁹⁹ LAFERRÈRE Michel, « Introduction au plan d'aménagement de la région du Rhône et des Alpes », *Revue de géographie de Lyon*, 1961, vol. 36, n° 3, p. 246-247.

⁴⁰⁰ BOUVET Jacques, *La Chambre de commerce de Lyon (1945-1965)*, *op. cit.*, p. 277-281.

⁴⁰¹ ADR, IETP122, Procès-verbal de la séance du 29 juin 1967, p. 186.

⁴⁰² BOUVET Jacques, *La Chambre de commerce de Lyon (1945-1965)*, *op. cit.*, p. 272-276.

⁴⁰³ BARBIER-DECROZES Madeleine, *Du protectionnisme à la mondialisation : 1898-1998. Histoire des Conseillers du Commerce extérieur de la France*, Paris, CCE Communication, 1999.

territoire sont particulièrement à l'ordre du jour et si l'on a bien compris la nécessité de remodeler la France industrielle et agricole pour améliorer l'équilibre entre les provinces, il n'a peut-être pas été jusqu'à présent suffisamment tenu compte de l'intégration du pays dans un vaste ensemble européen⁴⁰⁴ ». Pour cet industriel, la compétitivité des entreprises françaises est en jeu : « l'aménagement du territoire conditionne dans une large mesure les exportations. Pour rendre le marché français plus compétitif il faut lui donner les moyens de se développer harmonieusement dans toutes les régions du territoire national⁴⁰⁵ ». Le vice-président de Pont-à-Mousson, André Grandpierre, également conseiller du commerce extérieur, réclame la construction d'un axe routier, fluvial et ferroviaire reliant le sud de l'Europe au Nord et de mettre fin à « la convergence des voies de transport par fer et par route vers Paris, [...] largement responsable de la congestion de la capitale et de certains "déserts français" ». Le directeur d'une société de transport marseillaise, Gondrand Frères, veut faire de « l'axe Rhin-Rhône [...] le boulevard de l'Europe »⁴⁰⁶.

Conclusion du chapitre

La mise en place du Marché commun suscite des craintes dans les milieux économiques français. L'institution consulaire joue alors plusieurs rôles. D'abord, elle sert d'espace d'expression aux chefs d'entreprise élus qui y exposent leurs difficultés et leurs inquiétudes. La création de la CEE soulève de vifs débats aux enjeux politiques et économiques. Cette fonction est conforme à la mission historique des Chambres qui est de faire connaître aux pouvoirs publics les positions des milieux industriels et commerçants. La deuxième fonction est directement liée à la première : la chambre de commerce de Lyon apparaît de plus en plus comme un outil des milieux d'affaires qui s'en servent pour analyser la conjoncture, encourager les transformations de l'économie locale et maintenir la compétitivité des entreprises. L'aggravation de la concurrence européenne fournit le prétexte à plusieurs initiatives visant à encourager les entreprises à exporter. Enfin, la mise en place du Marché commun redonne un élan à la fonction d'aménagement du territoire. La Chambre

⁴⁰⁴ ACCIMAP, MQ 01125/02, « Les conseillers du commerce extérieur insistent sur la nécessité d'une liaison Rhin-Rhône », *Les Échos*, 4 juin 1964.

⁴⁰⁵ ACCIMAP, MQ 01125/02, « Aménagement du territoire et commerce extérieur », *L'Information*, 4 juin 1964.

⁴⁰⁶ ACCIMAP, MQ 01125/02, « Les conseillers du commerce extérieur insistent sur la nécessité d'une liaison Rhin-Rhône », *Les Échos*, 4 juin 1964.

cherche à faire de Lyon une métropole inscrite dans les échanges internationaux grâce à un réseau d'infrastructures plus performant.

À ces actions à l'intérieur de la circonscription s'ajoute une action tournée vers l'extérieur. De plus en plus, la Chambre agit comme un acteur transnational. Elle noue elle-même des relations avec des partenaires étrangers qui contribuent à l'ouverture de l'économie lyonnaise.

Chapitre 4. La Chambre, acteur local des relations internationales

La compagnie consulaire lyonnaise entretient depuis le siècle précédent des liens avec une multitude d'acteurs étrangers. Cela lui permet de récolter des informations et de créer des contacts qui servent l'expansion des entreprises ressortissantes sur les marchés extérieurs. Les liens avec l'étranger sont alimentés par divers jumelages, par la présence de consulats et par les missions envoyées ou accueillies. Les retombées de ces contacts quotidiens ne sont pas facilement quantifiables. On peut cependant affirmer qu'ils créent parmi les membres de la Chambre une véritable familiarité avec un étranger proche ou lointain ; ces chefs d'entreprise contractent l'habitude de regarder au-delà des frontières nationales dans le cadre de leur mandat consulaire. L'ouverture internationale de la Chambre apparaît ainsi comme une pratique quotidienne et comme un état d'esprit.

A. La Chambre dans la politique de jumelage

La politique de jumelage menée par la municipalité lyonnaise est une composante essentielle de l'ouverture internationale de la Chambre. Le président de celle-ci, comptant parmi les premiers personnages de la cité, est toujours associé aux événements festifs qui entourent l'amitié entre les villes. Cela procure de nombreuses occasions de fréquenter des responsables politiques et économiques étrangers. Mais l'intérêt des jumelages ne s'arrête pas là : dans un contexte d'ouverture des frontières douanières, la Chambre a la possibilité de se saisir elle-même du partenariat pour inciter les entreprises à se tourner vers un marché extérieur.

1. Historiographie des jumelages

L'histoire des jumelages est liée à celle de la construction européenne et de l'amitié franco-allemande. Les rapprochements entre villes ont en effet été un moyen privilégié pour diffuser l'idéal de paix. Le secrétaire général du Conseil des communes d'Europe définit le jumelage comme « la rencontre de deux communes qui entendent s'associer pour agir dans

une perspective européenne [...] et pour développer entre elles des liens d'amitié de plus en plus étroits⁴⁰⁷ ». Les travaux sur les jumelages sont assez peu nombreux. Corine Defrance souligne combien le désintérêt pour cet objet est paradoxal : devenu « banal, voire superficiel », le jumelage fait oublier combien ce processus de rapprochement n'allait pas de soi à la fin de la Seconde Guerre mondiale, au moment où la pratique est inventée. Plusieurs études, depuis une étude britannique pionnière en 1975⁴⁰⁸, ont permis d'en mesurer l'importance : il nous renseigne à la fois sur les relations entre la France et l'Allemagne et sur l'action municipale. Sur ce second point, un article d'Antoine Vion montre qu'en nouant ces liens avec des collectivités étrangères, les communes françaises se sont affranchies des contraintes qu'imposait jusqu'alors l'administration républicaine et ont créé un « nouvel étage du jeu diplomatique⁴⁰⁹ ». Les historiennes Corine Defrance et Tanja Herrmann soulignent les « tensions [qu'ils révèlent] entre diplomatie "par en bas" et contrôle étatique ». Ce sont des « outils de coopération et d'échanges socio-culturels et économiques, mais aussi des vecteurs de solidarités »⁴¹⁰.

Le niveau communal a joué un grand rôle dans la construction européenne : étant le cadre de vie quotidien des citoyens, il a favorisé leur adhésion au projet de rapprochement décidé par les gouvernements. Des initiatives venues d'intellectuels ou de personnalités politiques comme l'Union internationale des maires (UIM) et le Conseil des communes d'Europe (CCE), étudié par Axelle Bergeret-Cassagne⁴¹¹, ont joué un rôle majeur. Portés par la volonté de réconciliation entre les anciens ennemis héréditaires, les jumelages franco-allemands ont été les plus nombreux, représentant deux tiers des partenariats européens en 1970.

Dans un article de 2008, Corine Defrance note le renversement qu'ont connu les jumelages entre les années 1950 et la fin du siècle. En 1952, l'UIM classe les différentes

⁴⁰⁷ DEFRANCE Corine et HERRMANN Tanja, « Jumelages », *Encyclopédie d'histoire numérique de l'Europe*, 22 juin 2020, URL : <https://ehne.fr/fr/node/12370> (consulté le 22 mars 2022).

⁴⁰⁸ FARQUHARSON John Edgar et HOLT Stephen C., *Europe from below: an assessment of Franco-German popular contacts*, Londres, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, G. Allen and Unwin, 1975.

⁴⁰⁹ VION Antoine, « L'invention de la tradition des jumelages (1951-1956) : mobilisations pour un droit », *Revue française de science politique*, 2003, vol. 53, n° 4, p. 559-582.

⁴¹⁰ DEFRANCE Corine et HERRMANN Tanja, « Jumelages », *Encyclopédie d'histoire numérique de l'Europe*, 22 juin 2020, URL : <https://ehne.fr/fr/node/12370> (consulté le 28 janvier 2022).

⁴¹¹ Le Conseil des communes d'Europe association rassemble à sa fondation, le 28 janvier 1951 à Genève, les représentants de collectivités locales venus de France, d'Allemagne, d'Italie, de Belgique, de Sarre, de Suisse, du Luxembourg, du Danemark et des Pays-Bas. Leur objectif est de bâtir une fédération d'États en s'appuyant sur les collectivités locales dont ils affirment l'autonomie et les libertés. BERGERET-CASSAGNE Axelle, *Pour une Europe fédérale des collectivités locales : un demi-siècle de militantisme du Conseil des communes et des régions d'Europe, 1950-1999*, Paris, L'Harmattan, 2009.

activités qui les entourent. En premier lieu vient « la politique communale pour l'entente franco-allemande », puis suivent « l'éducation et la formation et la jeunesse » et, en septième et dernière place, « les organisations économiques ». Au fur et à mesure, cette hiérarchie se modifie au profit des échanges économiques. En 1996, l'Observatoire des politiques culturelles de Grenoble constate que « lorsque la culture est maintenue, elle ne subsiste souvent que comme accompagnement des relations économiques »⁴¹². Pour Martial Libera, « les chambres de commerce et d'industrie portent l'essentiel des initiatives », même si leur intervention est tardive : le premier jumelage entre Chambres française et allemande a lieu seulement en 1959, avec les compagnies consulaires de Colmar et Fribourg-en-Brisgau. Ces deux villes de l'Alsace et du Bade-Wurtemberg sont proches géographiquement et unies par des relations économiques étroites ; à cela s'ajoute que le Marché commun bouleverse leur situation en Europe : l'effacement des frontières donne à ces villes en périphérie du territoire une position centrale sur le nouveau marché européen⁴¹³.

2. Birmingham, Francfort et Yokohama : trois jumelages

Au cours des années 1950 et 1960, Lyon devient ville jumelle de trois métropoles : Birmingham, Francfort et Yokohama⁴¹⁴. Ces trois partenariats permettent aux milieux économiques lyonnais d'avancer leurs positions dans des espaces dynamiques, l'Angleterre, l'Allemagne de l'Ouest et le Japon. Chacun de ces jumelages renouvelle une relation plus ou moins ancienne avec Lyon. En même temps, il est nécessaire de les distinguer. Grâce à la proximité de Francfort et Birmingham, c'est un partenariat dynamique que Lyon peut tisser avec eux, incluant une dimension populaire et culturelle. Au contraire, la distance avec le Japon rend les liens plus épisodiques, mais la relation reste solide car elle s'appuie sur une longue histoire soyeuse. Le partenariat avec Francfort, de son côté, trouve une vigueur particulière avec l'arrière-plan de la réconciliation franco-allemande et la participation au Marché commun, cadre d'échanges auquel l'Angleterre s'associe plus tard. Enfin, ces trois

⁴¹² DEFRANCE Corine, « Les jumelages franco-allemands », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 19 août 2008, vol. 99, n° 3, p. 198.

⁴¹³ LIBERA Martial, « Les jumelages économiques franco-allemands. Le cas des chambres de commerce et d'industrie de Colmar et Fribourg-en-Brisgau », *Revue d'Allemagne et des pays de langue allemande*, 16 juin 2017, vol. 49, n° 1, p. 209-222.

⁴¹⁴ En 1985, la liste des villes partenaires de Lyon comprend Birmingham, Francfort, Leipzig (pacte d'amitié), Milan, Minsk (pacte d'amitié), Saint-Louis Missouri, Wroclaw (pacte d'amitié), Yokohama (pacte d'amitié), Montréal et Beer-Sheva. Source : Archives municipales de Lyon (AML), 1474WP/124, Note du cabinet des adjoints de la mairie de Lyon, Liste des jumelages de la ville de Lyon, 14 février 1985.

jumelages mettent en évidence la relation entre l'autorité politique de la ville – la municipalité – et les milieux économiques représentés par la chambre de commerce.

a. Birmingham : une proximité fondée sur l'activité industrielle

Le partenariat entre Lyon et Birmingham est révélateur des possibilités économiques qu'ouvre un jumelage. Conclu en 1951, à un moment où de telles associations se multiplient en Europe occidentale⁴¹⁵, il donne lieu, dans les années 1950, à plusieurs échanges de délégations. En 1959, une mission associant mairie et chambre de commerce se rend dans la capitale des Midlands de l'Ouest. Elle est conduite par Fleury-Marius Seive, alors adjoint au maire chargé des Beaux-Arts, ce qui montre que la dimension économique n'est pas première. Douze membres la composent : le secrétaire général de la mairie, des conseillers municipaux, un ingénieur de la ville, des représentants de l'Université, de la Foire et de la presse et l'industriel métallurgiste François Doury pour la Chambre. Le programme comporte des éléments culturels, universitaires, commémoratifs, touristiques et aussi économiques. Les Lyonnais visitent les établissements de la Birmingham Small Arms Company, dont les 15 000 ouvriers produisent cycles, armes et machines-outils. François Doury s'étend sur cette découverte de l'industrie anglaise : « à l'intérieur des usines, pas de grandes différences avec les usines françaises, mais à l'extérieur un aspect agréable, tant par la construction elle-même que par les espaces dégagés ». Le représentant de la Chambre est également reçu par la chambre de commerce de Birmingham et observe que cette institution « est bien différente de celle de Lyon ; elle ne comprend pas un nombre limité de membres, mais tous les industriels et commerçants peuvent s'y inscrire. C'est plutôt la chambre patronale de Birmingham et un club, puisqu'en Angleterre toutes les associations sont des clubs »⁴¹⁶.

En 1966, un événement de grande ampleur s'organise à Lyon, une « semaine britannique » dans la préparation de laquelle la Chambre a le premier rôle. Le modèle de la semaine thématique, qui n'est pas inédit, implique les habitants dans diverses manifestations commerciales et festives. Plusieurs personnalités britanniques se rendent à Lyon à cette occasion, donnant à l'événement un retentissement médiatique : le duc de Kent, cousin de la reine, le maire de Birmingham, le président du Board of Trade et le président de la chambre

⁴¹⁵ VION Antoine, « L'invention de la tradition des jumelages (1951-1956) : mobilisations pour un droit », *Revue française de science politique*, 2003, vol. 53, n° 4, p. 559-582.

⁴¹⁶ ADR, IETP114, Séance du 28 mai 1959 de la chambre de commerce de Lyon, p. 115-116.

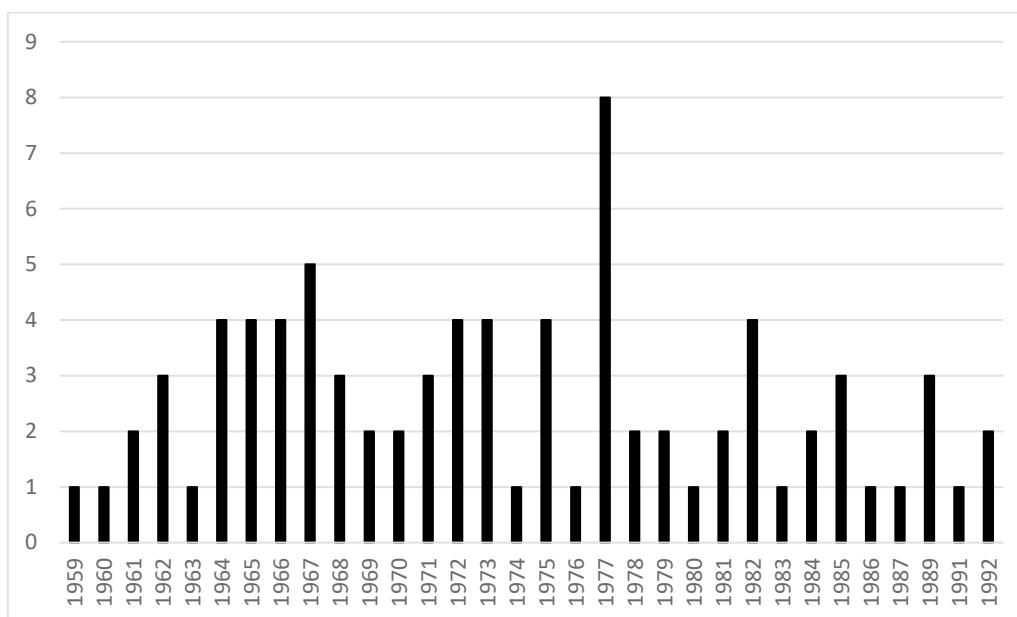
de commerce britannique en France. Plusieurs manifestations ont lieu, intéressant particulièrement les milieux d'affaires : une conférence donnée par le président du Board of Trade au sujet de l'économie britannique, un « colloque financier » organisé par la chambre de commerce britannique en France et un « concours de vitrines ». Ce dernier donne un caractère populaire à la « semaine britannique » : durant cinq jours, moyennant inscription, les commerçants des quartiers centraux de Lyon peuvent orner leur vitrine de marchandises britanniques. La plus belle vitrine dans chacune des catégories fixées (alimentaire, décoration d'intérieur, habillement, etc.) reçoit un prix de mille francs, et la première toutes catégories confondues est récompensée par une voiture de marque britannique. Ce concours, qui rend visible le jumelage dans l'espace public, est une initiative de la chambre de commerce britannique en France et de deux syndicats professionnels du commerce et de la publicité. Par-delà l'événement, la Chambre lyonnaise espère que des liens économiques vont se tisser entre les deux villes jumelles. Dans un article qu'elle fournit au bulletin de la chambre de commerce britannique en France, elle déclare :

Il est un écueil à éviter. Il ne faudrait pas que cette Semaine soit l'occasion d'un simple engouement sans lendemain pour des produits inhabituels [...]. Aussi la chambre de commerce et d'industrie de Lyon se félicite-t-elle des nombreux contacts que permettra la British Week. La campagne publicitaire massive qui a été organisée dans le Royaume-Uni doit amener à Lyon un grand nombre d'industriels britanniques. Le dialogue ne manquera pas de se nouer avec les industriels français⁴¹⁷.

Un nombre important d'entreprises lyonnaises sont en effet représentées lors des diverses manifestations et réceptions, mais il est difficile de mesurer sur quels résultats ces contacts débouchent. La Figure 10 montre le nombre de rencontres entre les Britanniques et les élus de la Chambre entre 1959 et 1992. Elle fait ressortir un pic en 1967, l'année qui suit la « semaine britannique », et un niveau élevé en 1972 et 1973, moment de l'entrée du Royaume-Uni dans la CEE. La chute, en 1974, est la conséquence de la crise économique qui freine les échanges. Un nouveau pic apparaît en 1977, signe d'une reprise de ceux-ci qui atteint un niveau exceptionnel pour cependant retomber à un niveau bas l'année suivante.

⁴¹⁷ ADR, IETP2176, « Semaine britannique » organisée à Lyon en octobre 1966.

Figure 10 : Nombre de rencontres entre la Chambre et des Britanniques entre 1959 et 1992



Dans les années 1970, la relation entre Lyon et Birmingham est entretenue par plusieurs autres voyages de délégations. Si les liens avec cette métropole dès les années 1950 n'ont pas apporté de résultats évidents d'abord, ils prennent un intérêt stratégique à l'heure où l'Angleterre intègre le Marché commun. Ce dernier facilitant l'exportation de capitaux, marchandises et services, le fait d'y posséder déjà des contacts procure un avantage sur les concurrents français et européens. En septembre 1971, le secrétaire général de la Chambre, Laurent Artru, se rend à Londres et Birmingham pour préparer un voyage d'industriels et de commerçants qui doit s'y tenir quelques mois après. Il observe alors que « les contacts qu'il a eus avec les industriels anglais ont fait ressortir le désir des Britanniques d'entrer dans le Marché commun et d'y participer activement⁴¹⁸ ». En février 1972, alors que l'adhésion britannique à la CEE est devenue certaine, le voyage prévu à lieu. Ses participants comptent « établir des contacts avec les Britanniques afin de favoriser le développement des échanges entre le Royaume-Uni et notre Région après l'adhésion de l'Angleterre au Marché commun⁴¹⁹ ». Le quotidien *Le Progrès* y consacre une série d'articles et décrit ce voyage comme « la démonstration de la volonté réciproque des deux villes jumelles de s'associer plus étroitement dans des échanges économiques, au lieu de s'en tenir aux simples relations courtoises, qui sont généralement le fait des jumelages polis⁴²⁰ ». Cette déclaration

⁴¹⁸ ADR, 1ETP126, Séance du 27 septembre 1971 de la CCI de Lyon, p. 195.

⁴¹⁹ ADR, 1ETP2157, Mission économique lyonnaise en Grande-Bretagne en février 1972, Compte rendu de la mission en Angleterre présenté à la séance du 21 février 1972 de la CCI de Lyon.

⁴²⁰ ADR, 1ETP2157, Mission économique lyonnaise en Grande-Bretagne en février 1972, Coupure de presse du *Progrès* (sans date, février 1972).

ambitieuse, reprise au chef de la délégation lyonnaise, peut s'appuyer sur l'envergure de la délégation : vingt-et-un membres de la Chambre sont du voyage, représentant la métallurgie, le textile, l'imprimerie, l'industrie chimique, l'industrie alimentaire, l'export-import, les assurances, le transport, la construction immobilière et le commerce de détail⁴²¹. La diversité des secteurs d'activité indique que l'intérêt de s'ouvrir aux marchés étrangers est admis par tous. Reçu par la chambre de commerce française à Londres, le président honoraire Léon Peillon déclare que « l'entrée, maintenant acquise, de la Grande-Bretagne dans le Marché commun, événement de toute première importance et qui doit se traduire par des échanges accrus entre nos deux pays⁴²² ».

b. Francfort : partenaire stratégique dans le Marché commun

Le deuxième partenaire européen de Lyon est Francfort-sur-le-Main, plus grande métropole de la Hesse et ancienne ville de foires. Dès les débuts, les milieux économiques jouent un rôle majeur dans la constitution de liens. En juin et juillet 1959, la chambre de commerce accueille une délégation de Hesse comprenant le vice-président de la chambre de commerce de Francfort, le président de celle de Kassel, le président de la foire de Francfort et d'autres représentants des milieux économiques⁴²³. Entre la RFA et la France, les contacts ne se limitent jamais aux seules négociations économiques et commerciales mais, dans la dynamique de la réconciliation franco-allemande, s'entrecroisent avec des dimensions culturelle et populaire. Plusieurs semaines franco-allemandes ont lieu dans les deux pays dans les années 1950 et 1960 : on en voit par exemple une en octobre 1959 à Munich, intitulée « *Frankreich in München* », où les entreprises françaises peuvent travailler à élargir leurs débouchés en Allemagne, et qui donne des résultats encourageants dans les secteurs textile et alimentaire⁴²⁴.

L'organisation, en octobre 1960, d'une « semaine » consacrée à la région Rhône-Alpes à Francfort donne une impulsion aux relations entre la Hesse et Lyon. C'est l'occasion pour la Chambre de se rapprocher encore des acteurs économiques ouest-allemands. L'événement, qui résulte d'une proposition allemande, culmine avec la signature d'un accord de jumelage le

⁴²¹ ADR, 1ETP2157, Mission économique lyonnaise en Grande-Bretagne en février 1972, Compte rendu de la mission en Angleterre présenté à la séance du 21 février 1972 de la CCI de Lyon.

⁴²² ADR, 1ETP2157, Discours de Léon Peillon à la chambre de commerce française à Londres, 11 février 1972.

⁴²³ ADR, 1ETP2159, Visite d'une délégation de la Hesse à Lyon du 29 juin au 4 juillet 1959.

⁴²⁴ ADR, 1ETP114, Registres de procès-verbaux de la chambre de commerce, Séance du 22 décembre 1959, p. 395.

15 octobre⁴²⁵. Ce n'est qu'en avril 1960 que la Chambre a été informée de sa préparation par l'intermédiaire du conseiller commercial de France à Francfort⁴²⁶. En juin, Robert Proton de la Chapelle, industriel métallurgiste membre de la Chambre et musicien investi dans le domaine artistique et culturel, s'y rend pour préparer la « Semaine Rhône-Alpes » présentée comme une « semaine de l'amitié franco-allemande » dont le programme prévoit des manifestations économiques, touristiques et culturelles.

À Francfort, les expositions prévues font la promotion d'un Rhône-Alpes divisée en trois ensembles : Savoie, Alpes-Dauphiné et Vallée du Rhône⁴²⁷. En juillet, la Chambre vote une contribution financière à l'organisation de l'événement, pour un montant de 25 000 francs, soit un cinquième des 120 000 francs qui incombent au département du Rhône⁴²⁸. La « semaine de l'Amitié Rhône-Alpes », dont Hugues Morel-Journel fait un compte rendu à ses collègues après y avoir participé, frappe par son ampleur : Francfort se transforme pour quelques jours en vitrine de la culture et de l'économie lyonnaises. Plusieurs expositions se tiennent, accueillant des peintures prêtées par différents musées du Rhône-Alpes, le Musée historique des tissus collabore à une exposition de tissus anciens, et les visiteurs profitent encore d'expositions d'urbanisme et de tourisme. Dans un domaine stratégique pour la Chambre, le Centre de documentation économique propose, dans deux salles de la mairie de Francfort, des photographies, graphiques et échantillons « donnant un aperçu de l'activité économique de la région ». Enfin, (un grand nombre de) quelque cinq cents commerces de Francfort se sont associés à l'événement en vendant des produits régionaux. Un bilan positif est tiré : « il est vraisemblable que les Allemands demanderont que soit organisée d'ici quelques mois une exposition semblable mais cette fois-ci à Lyon »⁴²⁹. Robert Proton de la Chapelle « souligne la qualité de l'accueil et souhaite qu'un effort semblable soit réalisé lors de la réception qui sera organisée en 1962 à Lyon à l'intention d'une délégation de Francfort⁴³⁰ ». La municipalité de Francfort a cherché à faciliter la venue de Lyonnais, en particulier d'hommes d'affaires, en ouvrant et subventionnant des liaisons aériennes directes

⁴²⁵ COTTIN Markus, STEINFÜHRER Henning, TITEL Volker, *Stadtgeschichte. Mitteilungen des Leipziger Geschichtsvereins. Jahrbuch 2005*, Beucha, Sax Verlag, 2006, p. 125.

⁴²⁶ ADR, 1ETP115, Séance du 11 avril 1960, p. 91.

⁴²⁷ ADR, 1ETP115, Séance du 23 juin 1960, p. 132.

⁴²⁸ ADR, 1ETP115, Séance du 7 juillet 1960, p. 280.

⁴²⁹ ADR, 1ETP115, Séance du 13 octobre 1960, p. 298.

⁴³⁰ ADR, 1ETP115, Séance du 27 octobre 1960, p. 316.

entre les deux villes ; dans les deux sens, un vol permet d'arriver le matin et de repartir le soir, au prix de 200 marks au lieu des 400 du tarif normal⁴³¹.

En mai 1962 se tient à nouveau une « semaine de l'amitié » entre les deux métropoles qui concluent alors un jumelage en grandes pompes. Nous avons une indication des retombées économiques du partenariat dans un article du *Frankfurter Allgemeine Zeitung* : la chambre de commerce et d'industrie de Francfort, interrogée par le quotidien, déclare que les relations commerciales ont au cours de l'année écoulée dépassé les espérances. La « semaine de l'amitié » aurait donné une impulsion sensible aux relations inter-entreprises alors « qu'au fond la structure industrielle des deux villes » ne les prédisposait pas à une telle complémentarité : Francfort est surtout tournée vers la finance et n'a pas de tradition textile ; en revanche, elles ont toutes les deux une chimie performante, avec Hoechst à Francfort. Selon la Chambre, « la majorité des relations d'affaires nouées ne découle pas de l'évolution régionale du Marché commun, mais de la pensée du partenariat qui a pris à Lyon, à travers l'échange de cartes de visite, des formes personnelles »⁴³².

Le jumelage – qu'il soit entre villes ou entre Chambres – a un intérêt économique immédiat : pour les Allemands comme pour les Français, « il [...] permet d'abord d'être parfaitement informées de la situation dans l'autre circonscription et des projets de toutes sortes conçus par leur sœur⁴³³ ». Cela permet aussi d'encourager les pouvoirs publics de renforcer les infrastructures de transport reliant les régions jumelles. Entre Fribourg-en-Brigau et Colmar, deux villes distantes de seulement quatre-vingt-dix kilomètres, il s'agit d'améliorer les moyens de communication routier et ferroviaire. Entre Francfort et Lyon, que près de 700 kilomètres séparent, l'avion sert de trait d'union. À l'occasion du jumelage, une ligne directe est ouverte entre la capitale de la Hesse et l'aéroport de Bron.

c. Yokohama : point d'entrée dans un pays conquérant, le Japon

Le troisième jumelage conclu par la ville de Lyon permet à celle-ci de renforcer les liens avec un pays en pleine croissance économique et technologique. Le Japon connaît dans les années 1950 une urbanisation et un redressement économique rapides qui suscitent l'admiration des observateurs. Cet essor est ponctué par l'admission dans l'OCDE en 1963,

⁴³¹ *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, « „Luftbrücke“ von Frankfurt nach Lyon », 6 octobre 1960, p. 14.

⁴³² *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, « Freunde ohne amtliche Nachhilfe », 23 mai 1963, p. 29.

⁴³³ LIBERA Martial, « Les jumelages économiques franco-allemands... », art. cit.

par l'accueil des Jeux olympiques en 1964 et par l'exposition universelle d'Osaka en 1970⁴³⁴. Yokohama est la vitrine de cet essor. Avec une population de 2,3 millions d'habitants, elle doit son dynamisme en grande partie à son port. Ce dernier, entièrement reconstruit après les bombardements américains de 1945, est le plus moderne d'Asie orientale ; il donne sur la baie de Tokyo bordée par une agglomération représentant 30 millions de personnes, soit près d'un tiers de la population japonaise⁴³⁵.

Le rapprochement entre les deux municipalités reçoit le soutien du gouvernement français. En mars 1959, la direction générale des affaires culturelles et techniques du ministère des Affaires étrangères écrit au maire Louis Pradel « [qu'à] l'occasion de l'ouverture de la Bourse de la Soie et de l'inauguration de la Maison internationale de la Soie à Yokohama, la municipalité de cette ville et la préfecture du Kanagawa souhaiteraient que soit passé un pacte d'amitié entre Lyon et Yokohama, considérées comme capitales de la soie dans le monde ». Le renforcement des liens ne doit pas se limiter au domaine de la soie, « la région du Kanagawa étant en effet l'un des plus grands centres industriels du Japon »⁴³⁶. Cette impulsion venue de l'État invite à nuancer l'idée selon laquelle les jumelages seraient un moyen pour les communes de s'affirmer comme acteurs autonomes des relations internationales. L'État reste ici l'initiateur du rapprochement entre les deux villes.

Un partenariat avec Yokohama est officialisé en octobre 1960, lors de la visite d'une délégation de la ville japonaise comprenant le gouverneur de la province de Kanagawa, le maire de Yokohama et la Chambre de commerce représentée par son président et trois autres membres. Un « pacte d'amitié » est signé avec la mairie de Lyon. Le programme, du 16 au 18 octobre, est centré sur les points forts économiques lyonnais : une visite au musée des Tissus, aux usines Berliet et de l'École de tissage ou du nouvel Institut national des sciences appliquées (INSA) qui forme des ingénieurs depuis sa création l'année précédente. La Chambre de commerce de Lyon a un contact direct avec les invités japonais à qui elle offre un dîner au Chalet du Parc⁴³⁷. Lors de la séance de la Chambre qui suit la visite, le 27 octobre, Henri Lacroix, qui a représenté Hugues Morel-Journal lors du dîner, fait part à ses collègues de « l'intérêt que présentent les relations commerciales franco-japonaises. Le Japon achetant

⁴³⁴ ROTERMUND Hartmut O., *L'Asie orientale et méridionale aux XIXe et XXe siècles*, Paris, Presses universitaires de France, 1999, Partie III, ch. 4, « L'après-guerre et la place du Japon dans le monde actuel ».

⁴³⁵ THOMPSON James E., « Yokohama — A City on the Move », *Defense Transportation Journal*, 1973, vol. 29, n° 1, p. 46-48.

⁴³⁶ AML, 1474WP/141, Courrier de la direction générale des affaires culturelles et techniques du ministère des Affaires étrangères à Louis Pradel, Paris, 6 mars 1959.

⁴³⁷ ADR, IETP115, Séance du 13 octobre 1960 de la CCI de Lyon, p. 303.

plus à la France qu'il ne lui vend, il est à souhaiter que des contacts soient pris en vue de la recherche d'un équilibre des échanges »⁴³⁸.

Le partenariat entre Lyon et Yokohama a des racines qui plongent dans l'expansion commerciale lyonnaise en Extrême-Orient un siècle plus tôt. Après son ouverture au commerce international, le Japon développe la culture et l'exportation de soie. Yokohama, ville portuaire, sert de marché et de lieu d'embarquement de la production à destination de l'Europe⁴³⁹. Le Japon devient durant le Seconde Empire le premier fournisseur des soyeux lyonnais. En 1865, une ligne maritime régulière Marseille-Yokohama ouvre⁴⁴⁰. Ces liens commerciaux se sont poursuivis jusqu'aux années 1950. Les fabricants de soieries et les négociants lyonnais, en dehors de la Seconde Guerre mondiale, restent présents au Japon. C'est l'un d'entre eux, Robert Pila, qui occupe la fonction de consul du Japon à Lyon. Le pays fait partie, en 1959, des pays représentés au Centre international d'étude des textiles anciens⁴⁴¹. C'est à partir de ces liens commerciaux et des contacts entre les autorités municipales qu'un projet de pacte d'amitié aboutit en octobre 1960.

Le redressement rapide du Japon augmente l'intérêt des Lyonnais pour un partenariat avec Yokohama. Les multiples voyages des élus consulaires soyeux permettent à la Chambre de suivre les progrès réalisés. Le Japon est un passage obligé durant toutes les tournées dans cette région qu'ils appellent encore, comme au XIX^e siècle, « l'Extrême-Orient ». Dès 1963, Hugues Morel-Journal souligne les prouesses de ce pays que la Seconde Guerre mondiale avait ruiné. De retour d'une mission de l'Association internationale de la soierie qui, pendant trente jours, a mené des entrepreneurs français au Cambodge, aux « Indes », en Iran, en Turquie et au Japon, il insiste sur ce « redressement qui tient du miracle. Il n'est sans doute pas question pour les Japonais de se lancer à la conquête du monde, mais l'on doit savoir qu'ils sont parfaitement armés pour jouer un rôle de premier plan dans l'économie mondiale⁴⁴² ». Dans les années qui suivent, le jumelage avec Yokohama gagne une importance stratégique et cette ville devient une tête de pont pour les missions économiques au Japon.

⁴³⁸ ADR, 1ETP115, Séance du 27 octobre 1960 de la CCI de Lyon, p. 308.

⁴³⁹ MERIE André et M. Maurice, « Sériciculture et filature de la soie au Japon », *Annales de géographie*, 1937, vol. 46, n° 259, p. 44.

⁴⁴⁰ CHARTON Jean, « La France du Second Empire au Japon, 1858-1871 », *Bulletin de l'Institut Pierre Renouvin*, 27 avril 2016, vol. 43, n° 1, p. 103-112.

⁴⁴¹ ADR, 1ETP114, Séance du 15 octobre 1959 de la chambre de commerce de Lyon, p. 321.

⁴⁴² ADR, 1ETP123, Séance du 14 novembre 1963 de la CCI de Lyon, p. 72.

Ces impressions se confirment lors d'un nouveau voyage en Asie en 1968. Robert Pila visite le Sud-Vietnam, le Cambodge, Hong Kong et le Japon. De ce dernier pays, il relève la « puissance industrielle considérable ; nos partenaires européens l'ont compris depuis plusieurs années qui ont avec lui des liens économiques infiniment plus importants que les nôtres et sans cesse grandissants ». Le marchand de soieries et consul s'inquiète de la stagnation des positions françaises dans les échanges du Japon et compte sur l'ancienneté des liens avec Lyon pour redresser cette situation à l'occasion de l'exposition internationale d'Osaka en 1970 : « compte tenu des relations ancestrales entre Lyon et le Japon, Lyon et la région prennent sous l'égide de notre Chambre de commerce une place importante à cette Exposition »⁴⁴³. Robert Pila s'implique dans le développement des échanges. En 1973, il conduit une mission économique de vingt-trois personnes de Lyon et de la Chambre régionale Rhône-Loire. Dans son compte rendu, il affirme que « les chances des exportateurs français de bénéficier du développement du marché japonais sont certaines. Le marché japonais est un marché difficile mais il reste ouvert aux produits de qualité⁴⁴⁴ ».

En 1970, Jean Streichenberger visite à son tour plusieurs pays asiatiques : Thaïlande, Hong Kong et Japon. L' élu consulaire gère une importante société de négoce, employant 620 personnes et traitant de combustibles, engrais et matériel de construction. Après un passage à Yokohama où des personnalités de la ville le reçoivent, il se rend à Osaka pour visiter l'exposition universelle d'Osaka, la première organisée en Asie, qui attire 64 millions de visiteurs. Ce nouveau voyage permet de constater « les progrès très rapides accomplis par ce pays pour son expansion », mais le négociant note aussi que la croissance japonaise pourrait s'essouffler à cause de la hausse du coût du travail pour les employeurs : « les avantages comparatifs qu'il tirait d'un certain retard tendent donc à diminuer et même à disparaître »⁴⁴⁵. Ce jugement est contredit par la suite : la concurrence que le Japon inflige aux Européens ne cesse de se renforcer dans les décennies 1970 et 1980.

⁴⁴³ ADR, 1ETP123, Séance du 30 mai 1968 de la CCI de Lyon, p. 131.

⁴⁴⁴ ADR, 1ETP128, Séance du 19 novembre 1973 de la CCI de Lyon, p. 217-218.

⁴⁴⁵ ADR, 1ETP125, Séance du 14 mai 1970 de la CCI de Lyon, p. 71.

B. Lyon au contact du monde : voyages et consulats

La ville de Lyon est ouverte sur le monde. Les liens sont permanents grâce à aux fréquentes délégations qui s'y rendent et à la présence de consulats représentant les intérêts étrangers. Pour la Chambre, cela ouvre de nombreuses occasions de contact avec des partenaires variés : entrepreneurs, responsables politiques ou encore diplomates. La pratique des voyages est aussi répandue dans les milieux économiques lyonnais, et est stimulée par la banalisation du transport aérien.

1. Les voyages de délégations

a. L'accueil de délégations des États-Unis, moyen de faire valoir les atouts lyonnais

À partir de la fin des années 1950, la Chambre déploie une activité particulière pour accueillir des missions des États-Unis. Plusieurs délégations se rendent en France à l'approche de la réalisation du Marché commun qui intéresse vivement les États-Unis. Le gouvernement américain a apporté un soutien réel à l'institution d'une zone de libre-échange en Europe, y voyant des intérêts pour ses entreprises. En 1958, ces dernières sont mieux préparées que les entreprises européennes en à tirer profit. Dans *Le Défi américain*, en 1967, Jean-Jacques Servan-Schreiber met en évidence cet avantage : « aujourd'hui, à la neuvième année du Marché commun, l'organisation de ce marché européen est essentiellement américaine⁴⁴⁶ ».

En avril 1957, Lyon accueille une délégation venue des États-Unis. L'événement a une certaine importance : elle comprend des dirigeants de grandes entreprises et d'organisations professionnelles qui font une tournée en France. Lyon les reçoit à la demande de l'Assemblée des présidents des chambres de commerce de l'Union française. Ces chefs d'entreprise appartiennent à plusieurs secteurs, le matériel de construction, l'industrie manufacturière et la grande distribution. Ils sont accompagnés de journaux et revues à grand tirage français et

⁴⁴⁶ KUISEL Richard F. *Le miroir américain: 50 ans de regard français sur l'Amérique*, Paris, J.-C. Lattès, 1996. Pour G. Jones et P. Miskell, les sociétés américaines disposent d'avantages certains : elles ont l'habitude de faire des affaires sur un marché à la fois vaste et hétérogène, et « en tant qu'outsiders, elles ont pu être mieux préparées à voir les similitudes entre les marchés européens mieux que les différences ». Mais ils mettent en garde devant une conclusion hâtive : « c'est plus une supposition qu'un fait démontré que les sociétés détenues par des Européens étaient à la traîne derrière leurs homologues américaines. JONES Geoffrey et MISKELL Peter, « *European Integration and Corporate Restructuring: The Strategy of Unilever, c. 1957-c. 1990* », *The Economic History Review*, 2005, vol. 58, n° 1, p. 113-139

américains : *France-Soir*, *Le Figaro*, *Le Parisien libéré*, *Paris-Match* et le quotidien économique *Christian Science Monitor*⁴⁴⁷. Le parcours, tracé par la Chambre, comprend plusieurs étapes : au musée des tissus doivent être montrés aux visiteurs des réalisations modernes, puis ils sont conduits à travers Lyon pour découvrir les grandes réalisations d'urbanisme. On leur montre encore l'usine de textiles artificiels et synthétiques Rhodiaceta à Vaise, premier producteur mondial de nylon, où 4 700 ouvriers travaillent. La Chambre leur offre, pour finir une réception au cours de laquelle Robert Phélip fait la promotion de la région lyonnaise : dans son discours, il met en avant l'ouverture sur le monde de ses trois piliers industriels, le textile, la métallurgie et la chimie. Dans la perspective du Marché commun, le président de l'institution met en avant la situation de « carrefour » de Lyon et sa capacité à « affronter dans de bonnes conditions les problèmes que posera inévitablement cette création⁴⁴⁸ ». L'objectif de cette visite guidée de Lyon est donc de donner l'impression d'une ville moderne, dotée d'une industrie innovante et apte à recevoir les investissements américains : à la fin des années 1950, le gouvernement cherche à les attirer afin de rééquilibrer la balance des paiements, « décision funeste » selon Richard Kuisel. En 1959, une convention franco-américaine garantit le même traitement aux firmes nationales et étrangères. Pinay se rend la même année à Wall Street pour assurer les investisseurs américains qu'ils n'ont rien à craindre en France. Cette politique accueillante prend fin en 1963 après la prise de contrôle du constructeur automobile Simca par le groupe Chrysler. La France ayant retrouvé un excédent dans la balance des paiements et de Gaulle craignant que les Américains s'emparent des secteurs économiques clés, le gouvernement cherche désormais l'indépendance de la CEE face aux États-Unis⁴⁴⁹. Pour les Français, il est essentiel de soigner l'image de leur pays qui passe souvent pour arriéré aux yeux des Américains, comme le déplore M. Hornecker, un chef d'entreprise lyonnais qui traverse l'océan Atlantique en 1973. Visitant New York, Chicago, Boston, Philadelphie et Washington, il cherche à attirer la clientèle touristique américaine. Il rencontre des représentants de la compagnie aérienne Air France, des tour-opérateurs et des présidents de ski-clubs et des journalistes de la presse professionnelle et quotidienne. De ces échanges, il retire l'idée que « l'image de marque de Lyon est médiocre : ville de 500 000 habitants, industrielle, sans grands attraits, fabricante de

⁴⁴⁷ ADR, 1ETP2166, Programme du séjour à Lyon d'une délégation américaine, 13 février 1957.

⁴⁴⁸ ADR, 1ETP2166, Discours de R. Phélip à la réception offerte par la chambre de commerce de Lyon en l'honneur de la délégation américaine, 7 avril 1957.

⁴⁴⁹ KUISEL Richard F., *Le miroir américain*, Paris, J.-C. Lattès, 1996, p. 261-262.

soie et de vin. On sait, par contre, que Lyon est une porte d'accès aux champs de neige et que les vignobles du Beaujolais sont proches⁴⁵⁰ ».

Un enjeu majeur, dans l'accueil des délégations étrangères, est la collecte de renseignements et de contacts sur le marché concerné. Pour développer ses affaires sur un marché extérieur, que ce soit dans un pays européen proche ou sur un autre continent, l'entrepreneur lyonnais en a besoin pour trouver des agents commerciaux et des importateurs ou des exportateurs ainsi que pour réaliser des études de marché. Les publications comme le *Moniteur officiel du commerce et de l'industrie* et les bulletins diffusés par les syndicats professionnels apportent ces renseignements. Mais la venue de représentants d'entreprises étrangères est un moyen plus direct de créer des partenariats commerciaux. Consciente de cela, la chambre de commerce accorde une importance particulière à accueillir des délégations. Ainsi, en octobre 1960, Hugues Morel-Journal se félicite-t-il du bon déroulement d'une mission venue des États-Unis :

[ses organisateurs] sont très contents du succès remporté à Lyon par leur mission, ceux-ci viennent de lui faire connaître que pour remercier la chambre de commerce de la manière dont a été préparée leur venue ils leurs laissent une partie de leur abondante documentation, documentation qui comporte un grand nombre d'études intéressantes sur les divers aspects de l'économie américaine et des bottins et nomenclatures constituant une précieuse source de renseignements⁴⁵¹.

La documentation confiée aux Lyonnais permet de connaître la situation économique des États-Unis, celle de ses secteurs d'activité et des différents bassins géographiques ou encore des coordonnées d'entreprises. Les sociétés dont les entrepreneurs lyonnais sont toujours désireux de connaître sont particulièrement celles qui offrent des services aux entreprises, que ce soit pour enquêter sur un marché à distance, pour identifier des partenaires ou pour assurer le transport de marchandises à l'importation ou à l'exportation. Ces contacts directs augmentent donc les chances des entreprises lyonnaises de prendre pied à l'étranger et leur assure donc un avantage sur le plan de l'information.

b. L'envoi de missions et les voyages

La compagnie consulaire organise fréquemment des missions à l'étranger. Leur but est d'encourager et d'aider les entreprises ressortissantes à développer leur présence sur un marché étranger.

⁴⁵⁰ ADR, IETP128, Séance du 22 octobre 1973 de la CCI de Lyon, p. 166-168.

⁴⁵¹ ADR, IETP115, Procès-verbal de la séance du 27 octobre 1960 de la CCI de Lyon, p. 316.

Le voyage à fonction commerciale remonte à l'Antiquité et les historiens ont l'étudié pour les différentes époques, notamment l'époque moderne au cours de laquelle « les commerçants constituent l'un des groupes les plus marqués par la mobilité, leur métier même [l'imposant] [...] : pour les professionnels de l'échange, parcourir les espaces [...] était une condition *sine qua non* de leur existence⁴⁵² ». À partir du XIX^e siècle, l'historiographie se concentre davantage sur les nouvelles pratiques de voyages – essentiellement touristiques – qui émergent et délaissent la mission économique.

La définition nouvelle du tourisme, aux alentours de 1830, celle du grand reportage, dès les années 1870, celle du voyage de nocces à la Belle Époque, le sens neuf accordé au mot « explorateur », qui se précise dans la seconde moitié du siècle, les formes nouvelles du pèlerinage ou celles prises par l'essor missionnaire, la création d'institutions coloniales qui mirent en place de multiples pratiques du déplacement – scientifiques, militaires, administratives – ont été l'objet de l'attention des historiens⁴⁵³.

Aux XIX^e et XX^e siècles, de plus en plus d'individus se déplacent hors de leur espace quotidien. Cela vaut aussi pour les acteurs économiques qui, incités par la mondialisation des échanges et grâce aux nouveaux moyens de transport, se rendent plus fréquemment dans d'autres pays. À partir des années 1950, la démocratisation de l'aviation civile inaugure une nouvelle ère, celle du voyage d'affaires toujours plus court et plus fréquent. En Allemagne, l'historien Steffen Dörre inscrit cet objet dans l'histoire des sciences : les missions économiques ont pour objectif de construire une connaissance sur des régions. Elles reposent sur des représentations géographiques comme l'*Übersee* (outre-mer), l'Extrême-Orient, l'Afrique noire, etc. Ces catégories, qui constituent des stéréotypes, ont une « fonction pratique [qui est] de réduire les dépenses lors de la prise de décisions et de compenser les pénuries d'information ». La notion de *mental map* est pertinente pour la façon dont les entrepreneurs se représentent les marchés extérieurs⁴⁵⁴. À leur retour de voyage, ils rapportent leurs impressions observations dans des réunions internes dans les fédérations professionnelles, chambres de commerce ou encore entreprises. Leurs « comptes rendus semblaient satisfaire au mieux le besoin de connaissances de première main⁴⁵⁵ » ; ils ne sont pas produits par des chercheurs, mais par des praticiens.

⁴⁵² BURKARDT Albrecht (dir.), *Commerce, voyage et expérience religieuse : XVIe-XVIIIe siècles*, Rennes, France, Presses universitaires de Rennes, 2007, p. 12.

⁴⁵³ VENAYRE Sylvain, « Pour une histoire culturelle du voyage au XIXe siècle », *Sociétés & Représentations*, 2006, vol. 21, n° 1, p. 5-21.

⁴⁵⁴ DÖRRE Steffen, *Wirtschaftswunder global: die Geschichte der Überseemärkte in der frühen Bundesrepublik*, Stuttgart, F. Steiner, 2019.

⁴⁵⁵ *Ibid.*, p. 39.

L'envoi de missions, dans la seconde moitié du XX^e siècle, prolonge une vieille tradition consulaire et lyonnaise. Les membres de la Chambre ont toujours été des voyageurs, du moins ceux qui travaillent dans le commerce de soieries : l'historien Gérard Fontaines calcule qu'en 1846, « la proportion de voyages à l'étranger des habitants du département du Rhône est trois fois plus importante que la moyenne nationale. Cette vocation du voyage lointain est à relier avec le dynamisme économique de [Lyon], et particulièrement avec l'activité soyeuse⁴⁵⁶ ». Les marchands-fabricants parcourent l'Europe et le monde à titre individuel, pour leur entreprise, ou en tant que membre de la compagnie consulaire. Au XIX^e siècle, la Chambre organise des voyages en Afrique du Nord et en Extrême-Orient. L'expédition en Chine de 1895 laisse un souvenir particulièrement durable. En 1971, le président Léon Peillon y fait allusion dans un discours qu'il adresse à une délégation chinoise reçue au musée des tissus : « déjà en 1895, la Chambre de commerce envoie une mission officielle en Chine, et l'organisateur en fut M. Ulysse Pila, dont un des descendants, M. Robert Pila, président de notre commission du commerce extérieur, vous reçoit parmi nous aujourd'hui⁴⁵⁷ ». Cette mission de prospection prend une dimension héroïque. Pour l'historien Jean-François Klein, il s'agit de « la plus grande opération outre-mer menée par une chambre de commerce française aux XIX^e et XX^e siècles⁴⁵⁸ ». Fidèle à son aïeul, Robert Pila est un voyageur exceptionnel qui se rend en Asie à maintes reprises, à titre privé ou pour la Chambre dont il préside la commission du commerce extérieur entre 1968 et 1976.

Dans la lignée des missions d'exploration du siècle précédent qui s'étaient sur plusieurs mois, la Chambre organise encore des voyages assez longs, mais ils ne dépassent plus un mois et la durée tend à se réduire. Le président Hugues Morel-Journal et d'autres membres de l'Association internationale de la soierie – dont il est aussi à la tête – passent trente jours en Extrême-Orient en novembre 1963 et s'arrêtent dans plusieurs pays : Cambodge, Inde, Thaïlande, Iran, Turquie et Japon⁴⁵⁹. Les voyages dans des pays plus proches sont toujours plus courts, ainsi le voyage en Yougoslavie, en novembre 1970, dure une semaine⁴⁶⁰.

⁴⁵⁶ FONTAINES Gérard, *La culture du voyage à Lyon de 1820 à 1930*, Lyon, Presses universitaires de Lyon, 2003, p. 16.

⁴⁵⁷ ADR, 1ETP2128, Discours de Léon Peillon à la réception d'une délégation de la RPC à Lyon, 6 octobre 1971.

⁴⁵⁸ KLEIN Jean-François, *Soyeux en Mer de Chine*, *op. cit.*, p. 709.

⁴⁵⁹ ADR, 1ETP118, Séance du 14 novembre 1963 de la CCI de Lyon, p. 72.

⁴⁶⁰ ADR, 1ETP125, Séance du 22 octobre 1970 de la CCI de Lyon, p. 193.

En 1957, Jean Courbier, vice-président de la Chambre et directeur général de la Société chimique de Gerland, relate devant l'assemblée consulaire un voyage effectué en Algérie. Il y a participé à titre privé dans le cadre d'une mission organisée par le Comité France-Afrique du Nord de Lyon, et présente un compte rendu détaillé à ses collègues de la chambre de commerce. Ses observations portent sur des aspects variés. Le point précédent de la séance ayant porté sur la loi concernant les sociétés entre époux, J. Courbier commence son exposé ainsi :

pour faire suite à ce que viennent de dire nos collègues sur la situation de la femme mariée, je dois dire, Messieurs, que s'il est un pays où elle n'a pas beaucoup évolué, c'est bien l'Afrique, entre autres le Sahara, et je me permets de le trouver attristant. Notre pays porte, à mon point de vue, sa part de responsabilité dans le fait de n'avoir pas orienté en temps voulu l'évolution de la femme dans un sens plus libéral. Nous nous trouvons aujourd'hui en face d'un Islam cristallisé⁴⁶¹.

Cette introduction reflète une pratique fréquente, lors de ces missions, consistant à ne pas se limiter aux objectifs économiques, mais à faire preuve d'une curiosité envers les conditions sociales, géographiques et culturelles des régions traversées. Le regard porté sur la population musulmane reflète le stéréotype colonial d'une société archaïque. La critique dirigée contre les manquements du gouvernement français est certainement encouragée par la dégradation de la situation : les actions du Front de libération nationale (FLN) se multiplient et le contingent militaire français a été porté, en 1956, à 400 000 soldats. Ce contexte troublé n'empêche pas la mission de se dérouler dans des conditions normales pendant cinq jours. Elle a pour objet l'exploration de sites pétroliers du Sahara et compte des représentants du Bureau industriel africain⁴⁶² et du ministère de l'Industrie et du Commerce, ainsi que des géologues et géographes lyonnais : André Allix, professeur de géographie et recteur de l'université de Lyon, Jacques Flandrin, professeur de géologie à la faculté des sciences, ainsi que le géographe et banquier Jean Labasse. Le récit de Jean Courbier offre de nombreux détails sur les conditions matérielles d'un tel voyage. L'aller-retour Lyon-Alger se fait avec un avion Breguet Deux-Ponts, modèle entré en service en 1953, capable de transporter une centaine de passagers et du fret. L'industriel est attentif à l'enjeu que représente le moyen de transport : « notre époque mettra de plus en plus à la disposition, soit de groupes particuliers, par exemple de chambres de commerce, des moyens de locomotion comme des [Douglas] DC 3

⁴⁶¹ ADR, 1ETP112, Séance du 24 janvier 1957 de la CCI de Lyon, p. 27.

⁴⁶² Le Bureau industriel africain est créé par une loi de janvier 1952 pour mettre en valeur les territoires français d'Afrique. Il est rattaché à la Présidence du Conseil et s'intéresse particulièrement à la recherche d'hydrocarbures au Sahara. CAPOT-REY Robert, « Le bureau industriel africain et les recherches minières au Sahara », *Annales de géographie*, 1955, vol. 64, n° 344, p. 296-297.

contenant vingt-huit personnes, qui partent à l'heure que l'on désire, qui arrivent à l'heure qu'ils doivent ; le temps gagné est immense⁴⁶³ ».

L'objectif des missions est de préparer le terrain, de nouer des contacts et de connaître les marchés afin d'en faire des débouchés pour les entreprises lyonnaises. En octobre 1970, Robert Pila souligne les difficultés rencontrées par celles-ci et indique que « dans le souci de la promotion des échanges régionaux avec les pays étrangers, la chambre de commerce a préparé une mission de prospection en Yougoslavie [en novembre]. À l'occasion de ces voyages, les industriels et les commerçants lyonnais auront des contacts directs avec les entreprises de leurs secteurs professionnels⁴⁶⁴ ». Il ne fait pas mention d'un accord commercial récemment signé entre la CEE et la Yougoslavie, mais celui-ci a sans doute été déterminant dans le choix de cette nouvelle cible. Cet accord, signé le 6 mars 1970, contient en particulier la clause de la nation la plus favorisée⁴⁶⁵. La Yougoslavie, pays de vingt millions d'habitants, est alors le septième fournisseur de la France et son dixième client, et la balance commerciale. La mission, dont rend compte le fabricant de produits chimiques et vice-président Henry Delepoulle deux mois plus tard, rassemble dix-huit industriels de la région Rhône-Alpes et permet l'établissement de contacts organismes économiques officiels – la Chambre économique de Croatie, la Chambre régionale de Serbie, celle de Slovénie et la Chambre fédérale régionale de Belgrade – ainsi qu'avec des chefs d'entreprises industrielles. Lors d'un premier contact avec un pays étranger – *a fortiori* quand il est à économie étatisée comme la République socialiste fédérative de Yougoslavie –, il est nécessaire de se rapprocher des institutions comme les « chambres économiques », équivalents des chambres de commerce et d'industrie françaises. Avec ces différentes chambres, la délégation lyonnaise conclut des conventions pour mettre à la disposition mutuelle des informations économiques et pour se réunir annuellement. Un bilan positif est immédiatement tiré : « la moitié au moins des participants a pu établir des contacts qui déboucheront probablement sur des échanges commerciaux suivis »⁴⁶⁶. *L'Activité économique*, mensuel de la Chambre, consacre deux pages à ce voyage qui « [inaugure] le programme d'action directe sur les marchés étrangers élaboré par le service du commerce extérieur de la CCIL et le Groupement industriel lyonnais ». Les contacts pris avec les acteurs économiques yougoslaves, précise l'article, « nous ont donné l'occasion de soumettre des offres de vente, d'examiner des propositions

⁴⁶³ *Id.*

⁴⁶⁴ ADR, IETP125, Séance du 22 octobre 1970 de la CCI de Lyon, p. 193.

⁴⁶⁵ PELES-BODSON Slavenka, « L'accord de coopération entre la CEE et la République socialiste fédérative de Yougoslavie », *Revue belge de droit international*, 1980, n° 2, p. 381-397.

⁴⁶⁶ ADR, IETP125, Séance du 10 décembre 1970 de la CCI de Lyon, p. 218

d'achat et d'aborder sérieusement les questions de coopération technique [...] et même permis d'ouvrir à certains des réseaux de distribution dans des pays tiers plus ouverts à la Yougoslavie qu'à la France » (Figure 11)⁴⁶⁷.

Figure 11 : la mission économique en Yougoslavie à la « une » de *L'activité économique*, février 1971

EXPORTER...

CONDUITE PAR LA C.C.I. DE LYON

UNE MISSION D'INDUSTRIELS LYONNAIS PROSPECTE LE MARCHÉ YOUGOSLAVE



Le barrage hydroélectrique de Djerdap

Inaugurant le programme d'action directe sur les marchés étrangers, élaboré par le Service du Commerce Extérieur de la C.C.I.L. et le Groupement Industriel Lyonnais, une mission économique s'est rendue du 21 au 28 novembre dans les régions les plus industrialisées de Yougoslavie.

Elle a séjourné dans les capitales de trois Etats : **Serbie à Belgrade, Croatie à Zagreb et Slovénie à Ljubljana.**

Conduite par **M. DELEPOULLE, Premier Vice-Président de la C.C.I.L.**, la délégation, composée de dix-huit membres, représentait un échantillonnage du potentiel industriel de notre région. Sa mission fut définie au cours d'une table ronde tenue à Belgrade.

Pendant son bref séjour en Yougoslavie, la mission put étudier, avec les autorités et les organismes à vocation économique, les initiatives à prendre et les moyens à mettre en œuvre pour élargir les échanges commerciaux de notre région avec ce pays. Les entretiens avec les dirigeants ont

permis de mieux faire connaître les données de l'économie Rhône-Alpes dans le contexte du Grand-Delta.

Cent dix sept contacts directs, dans la plupart des cas au niveau le plus élevé, avec les entreprises industrielles et commerciales nous ont donné l'occasion de soumettre des offres de vente, d'examiner des propositions d'achat et d'aborder sérieusement les conditions de coopération technique ; ils ont permis la mise en place d'accords de complémentarité et même d'ouvrir à certains des réseaux de distribution dans des pays tiers plus ouverts à la Yougoslavie qu'à la France.

Tous les entretiens se sont déroulés dans une ambiance de sincérité et de cordialité qui a prouvé, une fois de plus combien le peuple yougoslave est hospitalier. Partout nous avons senti le désir d'élargir le cercle des partenaires industriels et commerciaux.

Ce rapprochement a permis une meilleure connaissance des hommes et des structures économiques de ce pays qui compte :

- plus de vingt millions d'habitants,
- sept frontières,
- six républiques et des territoires autonomes
- cinq nationalités et des minorités,
- quatre langues
- trois religions
- deux alphabets,
- un peuple, nous dirions plus volontiers un esprit unanime en faveur du développement des relations internationales,

L'ENTREPRISE, CENTRE DE LA VIE ECONOMIQUE

La Délégation a participé à trois réunions plénières auxquelles avaient été conviés les dirigeants d'entreprises yougoslaves intéressés par le développement de leurs affaires avec notre région.

Elle a fait plus ample connaissance avec le système économique de la Yougoslavie.

Facteur important de la politique nationale de développement du pays, l'entreprise se situe au centre de la vie économique. Elle

⁴⁶⁷ *L'Activité économique*, février 1971, n° 4, p. 1.

Prises isolément, les missions n'ont pas toujours d'effets tangibles. Il est nécessaire d'en organiser plusieurs, dans les deux sens, pour susciter un courant d'échanges durable. C'est à cette fin qu'une délégation yougoslave de commerçants et d'industriels est reçue les 21 et 22 octobre 1971, séjour qui laisse cependant une impression mitigée : « les contacts établis ont été très bons. Malheureusement, la situation financière actuelle de la Yougoslavie soulève des inquiétudes et peut rendre difficile le développement des échanges⁴⁶⁸ ». Une troisième rencontre est organisée l'année suivante, en décembre 1972, qui permet d'observer les progrès accomplis. Quinze industriels lyonnais se rendent à Belgrade et à Zagreb durant six jours au cours desquels « chacun a pu avoir des contacts individuels avec les responsables des entreprises yougoslaves ». Léon Peillon note que « la cogestion est véritablement pratiquée dans les entreprises ». Le président de la Chambre devrait plutôt parler d'autogestion, principe d'organisation décentralisée en vigueur depuis les années 1950⁴⁶⁹. En tout cas, le caractère socialiste de l'économie yougoslave le rebute d'autant moins que la Yougoslavie a rompu avec le bloc soviétique. Des possibilités d'accords commerciaux paraissent ouvertes, particulièrement pour vendre des biens intermédiaires et pour le marché de la sous-traitance. L'obstacle essentiel reste la langue, selon les élus consulaires⁴⁷⁰. Ces initiatives déployées à partir de 1970 ont un effet concret : en mai 1973, une ligne aérienne commerciale régulière ouvre entre l'aéroport Lyon-Bron et Zagreb. Cela prouve qu'il existe déjà des échanges importants entre les entreprises lyonnaises et yougoslaves, et facilite leur développement ultérieur.

2. Lyon, ville consulaire

a. La fonction consulaire au XX^e siècle : un sujet négligé

La fonction consulaire s'est transformée depuis l'époque moderne. Le rôle des consuls, qui s'est renforcé jusqu'au XIX^e siècle, a périclité après la Première Guerre mondiale sous l'effet de plusieurs facteurs. La mission fondamentale reste la même : défendre les intérêts commerciaux et les ressortissants d'un État en pays étranger. Le déclin explique en grande partie le contraste de l'historiographie sur le sujet, très riche autour du siècle des Lumières et réduite pour le XX^e siècle. Pourtant, le sujet conserve son intérêt dans la période récente : il révèle les stratégies d'expansion commerciale des États qui nomment ces agents,

⁴⁶⁸ ADR, IETP126, Séance du 8 novembre 1971 de la CCI de Lyon, p. 231.

⁴⁶⁹ *Yougoslavie*, Paris, OCDE, 1970, p. 6.

⁴⁷⁰ ADR, IETP127, Séance du 11 décembre 1972 de la CCI de Lyon, p. 245.

nous renseigne sur les relations entre acteurs publics et privés et montre comment se jouent les relations internationales à l'échelle locale et à un niveau infra-étatique.

Les historiens se sont interrogés sur l'efficacité des consuls pour accroître le commerce. « À l'origine, le consul est un marchand désigné par ses pairs pour les protéger et résoudre leurs éventuels litiges ». Les études montrent que les consuls, qu'ils soient *missi* – nommés par l'État qu'ils représentent – ou *electi* – élus par une communauté marchande expatriée –, servaient aussi leurs intérêts personnels ou ceux d'un autre pouvoir comme une chambre de commerce. « Les consuls français en poste au Levant et en Barbarie au XVIII^e siècle, bien qu'ils aient toujours été perçus comme des modèles de consuls *missi* soumis à la seule autorité de leur monarque, étaient en fait rétribués par une institution corporatiste tout à fait distincte de l'administration étatique : la chambre de commerce de Marseille »⁴⁷¹. Après les années 1950, ces questions restent valables : on peut se demander quelle utilité a un consul en poste à Lyon pour promouvoir les échanges entre la France et le pays qu'il représente, et quels intérêts il sert, en particulier quand il est un chef d'entreprise lyonnais : les siens propres, ceux du commerce et de l'industrie lyonnaises en général ou ceux d'un pays étranger.

Les attributions des consuls connaissent un tournant au XIX^e siècle. L'intensification des échanges mondiaux fait que la protection du commerce et de la navigation, mission traditionnelle, devient beaucoup plus prenante. Se développe en même temps la mission d'informateur en matière tant commerciale que politique. Cela conduit à une professionnalisation de la fonction et les exigences sont relevées pour en être investi⁴⁷². « C'est sans doute au cours du dernier quart du XIX^e siècle que les fonctions des consuls atteignent leur apogée » : la période suivante marque leur déclin, « les commerçants ayant trouvé d'autres moyens d'atteindre les marchés lointains ». Après la Première Guerre mondiale, en France puis dans les autres pays, ils sont privés de certaines tâches et « relégués aux rôles de notaires et d'officiers d'état civil de leurs compatriotes expatriés »⁴⁷³. Dans sa thèse consacrée à la création de l'Office national du commerce extérieur, Fabien Senger montre qu'au XIX^e siècle, les consuls ont, parmi leurs tâches essentielles, « d'aider le commerce national d'exportation, en particulier à travers la rédaction de rapports ». Mais ces

⁴⁷¹ BARTOLOMEI Arnaud, « Entre l'État, les intérêts marchands et l'intérêt personnel, l'agency des consuls. Introduction », in Guillaume CALAFAT, Mathieu GRENET et Jörg ULBERT (dir.), *De l'utilité commerciale des consuls. L'institution consulaire et les marchands dans le monde méditerranéen (XVII^e-XX^e siècle)*, Rome, Publications de l'École française de Rome, Collection de l'École française de Rome, 2017.

⁴⁷² *Ibid.*, p. 12.

⁴⁷³ *Ibid.*, p. 18.

rappports, censés fournir aux entrepreneurs français des informations directement exploitables pour mener des affaires à l'étranger, sont souvent inutilisables. L'inefficacité des consuls a conduit les ministères des Affaires étrangères et du Commerce à proposer des innovations : d'abord la création du poste d'attaché commercial dans les ambassades, idée finalement abandonnée en 1894, puis l'organisation de rencontres entre des entrepreneurs français et consuls et, enfin, à partir de 1883, la mise en place d'un Bureau des renseignements commerciaux et de la presse qui publie, à destination des entrepreneurs, le *Moniteur officiel du commerce*. Ces tentatives pour rendre plus performante la collecte d'informations et stimuler les activités exportatrices ne sont pas propres à la France : les gouvernements britannique, allemand et russe expérimentent eux aussi de nouvelles méthodes⁴⁷⁴.

En 1963, la convention des Nations unies sur les relations consulaires, conclue à Vienne en 1963, codifie la fonction consulaire de façon large :

protéger dans l'État de résidence [des] intérêts de l'État d'envoi et de ses ressortissants, personnes physiques et morales [...] ; favoriser le développement de relations commerciales, économiques, culturelles et scientifiques [...] ; s'informer [...] des conditions et de la vie commerciale, économique, culturelle et scientifique de l'État de résidence, faire rapport à ce sujet au gouvernement de l'État d'envoi et donner des renseignements aux personnes intéressées ; délivrer des passeports et des documents de voyage aux ressortissants de l'État d'envoi, ainsi que des visas et documents appropriés aux personnes qui désirent se rendre dans l'État d'envoi [...]⁴⁷⁵.

Les archives de la chambre de commerce nous permettent d'observer ces diverses activités. Le consul est une source de renseignements à la fois pour l'État d'envoi et pour les personnes de l'État de résidence. Au premier, il envoie des rapports sur la situation du pays dans tous les domaines, en s'appuyant sur la presse et sur ses contacts. Aux seconds, il indique la réglementation douanière du pays qu'il représente, il délivre des visas et peut aussi répondre à des demandes dans des domaines précis, par exemple en adressant à une entreprise lyonnaise une liste de fournisseurs pour un produit déterminé. Ensuite, lorsqu'une délégation arrive à Lyon, le consul lui sert de contact privilégié : il contribue notamment à l'élaboration du programme et à l'identification des personnalités à rencontrer. Individu de confiance, il facilite la préparation des missions. Il peut aussi servir d'intermédiaire aux visites à l'étranger de délégations lyonnaises. Le consul ressemble donc à un agent commercial dans les fonctions qu'il remplit, mais s'en distingue par d'autres aspects, au premier chef sa nomination par un État et la mission de service public qu'il remplit.

⁴⁷⁴ SENER Fabien, *La création de l'Office national du commerce extérieur (1883-1898)*, op. cit., p. 179 et suiv.

⁴⁷⁵ « Convention de Vienne sur les relations consulaires », Organisation des Nations Unies, 24 avril 1963.

Le déclin de la fonction consulaire au XX^e siècle est lié à la facilitation des communications et des transports. À partir des années 1950, les administrations publiques et les entreprises disposent de modes de communication immédiats – le téléphone, le télex puis le fax et l’informatique – et l’avion permet de se rendre rapidement à plusieurs milliers de kilomètres. Les informations et les personnes circulant plus aisément, la nécessité d’avoir sur place un agent se fait moins sentir. Malgré ce déclin, certains cas ont attiré l’attention des chercheurs. Ainsi Louis Clerc s’intéresse au corps consulaire finlandais qui s’est développé dans l’Entre-deux-guerres, à l’indépendance du pays. La méfiance du jeune État vis-à-vis de la diplomatie et la maigreur de ses ressources l’ont conduit à fonder sa présence à l’étranger sur des consuls honoraires ou, exceptionnellement, de carrière.⁴⁷⁶

b. La chambre de commerce et les consulats

Ville ouverte au commerce international depuis plusieurs siècles, Lyon compte plusieurs dizaines de représentations consulaires dans la seconde moitié du XX^e siècle (Tableau 4)⁴⁷⁷. Ce nombre élevé n’est comparable qu’avec les villes portuaires comme Marseille ou Bordeaux qui, par leur ouverture maritime ancienne, se sont vues doter de postes permanents pour représenter des États étrangers ou les communautés marchandes d’États étrangers. Il témoigne de la présence de communautés étrangères importantes en Rhône-Alpes et de l’intensité des échanges commerciaux avec plusieurs régions du monde, d’Europe et du bassin méditerranéen particulièrement. Le nombre de postes consulaires n’est pas fixe : « les réseaux consulaires sont extraordinairement mouvants [au XIX^e siècle]. Certes, on ouvre un nombre considérable de consulats, mais on en ferme également. La structure du réseau suit essentiellement les flux commerciaux »⁴⁷⁸. À Lyon, des consulats apparaissent ou disparaissent à la faveur des mutations politiques et économiques des années 1950 aux années

⁴⁷⁶ CLERC Louis, « Le seul réseau nécessaire à un petit État ? Création et évolutions du réseau consulaire finlandais, 1917-1975 », Communication au webinaire sur l’histoire des consuls et consulats étrangers en France au XX^e siècle organisé par Judith Bonnin, Centre d’études des mondes modernes et contemporains, Université Bordeaux-Montaigne, 18 mars 2022.

⁴⁷⁷ Les moyens matériels et humains dont ils disposent sont aléatoires et dépendent principalement de l’importance de la communauté étrangère dans la région : les consulats les mieux pourvus sont ceux de Suisse, de Grande-Bretagne et d’Allemagne fédérale. Lyon accueille aussi bien des consulats généraux que des consulats ; ils exercent les mêmes fonctions, mais les premiers sont habituellement mieux dotés et ont pour chef de poste un diplomate. Les seconds peuvent aussi accueillir un diplomate de l’État d’envoi, mais sont aussi fréquemment confiés à un ressortissant de l’État de résidence. Dans ce dernier cas, le consul est souvent une personne bien introduite dans les milieux économiques et politiques locaux et qui assure bénévolement la mission. Les consulats sont le plus souvent déconnectés de toute préoccupation diplomatique ou politique : cela dépend des traditions du pays d’envoi dont la seule préoccupation peut être d’avoir sur place un individu officiellement chargé de mener des tâches administratives, en premier lieu la délivrance de visas, et de fournir des renseignements de première main sur le pays représenté.

⁴⁷⁸ ULBERT Jörg et PRIJAC Lukian (dir.), *Consuls et services consulaires au XIX^e siècle*, Hamburg, Dokumentation & Buch Wissenschaftlicher Verlag, 2010, p. 11.

1990. Le consulat général des États-Unis, par exemple, ferme ses portes le 1^{er} juin 1992 pour deux raisons : d'une part, le gouvernement américain ouvre au même moment de nouvelles ambassades en Europe centrale et orientale, et réalise des économies budgétaires en supprimant son poste à Lyon ; d'autre part, « la levée de l'exigence d'un visa pour la majorité des Français se rendant aux États-Unis [a] amené une forte baisse d'activités consulaires⁴⁷⁹ ».

Tableau 4 : Représentations consulaires à Lyon en 1993⁴⁸⁰

Consulat général	Consulat honoraire	Consulat honoraire général	Consulat
Algérie Allemagne Belgique Pologne Portugal Tunisie Turquie Espagne Grande-Bretagne Maroc États-Unis [fermé en 1992]	Autriche Bénin Bolivie Brésil Burkina Faso Canada Chypre Corée Côte d'Ivoire Danemark Norvège Pays-Bas Pérou Suède Thaïlande République dominicaine Finlande Gabon Honduras Ile Maurice Japon Mexique Monaco	Pakistan Philippines Suisse Italie	Yougoslavie Luxembourg

Le corps consulaire à Lyon est hétéroclite. Il comprend à la fois des diplomates envoyés par leur pays et des entrepreneurs lyonnais, non ressortissants du pays qu'ils représentent mais missionnés par celui-ci. Ils ne jouent aucun rôle diplomatique ou politique et restent fidèles à la mission originelle de la fonction consulaire : être des « des intermédiaires et des facilitateurs des relations internationales, notamment commerciales⁴⁸¹ ».

⁴⁷⁹ ADR, 1ETP154, Séance du 25 mai 1992 de la CCI de Lyon, p. 163.

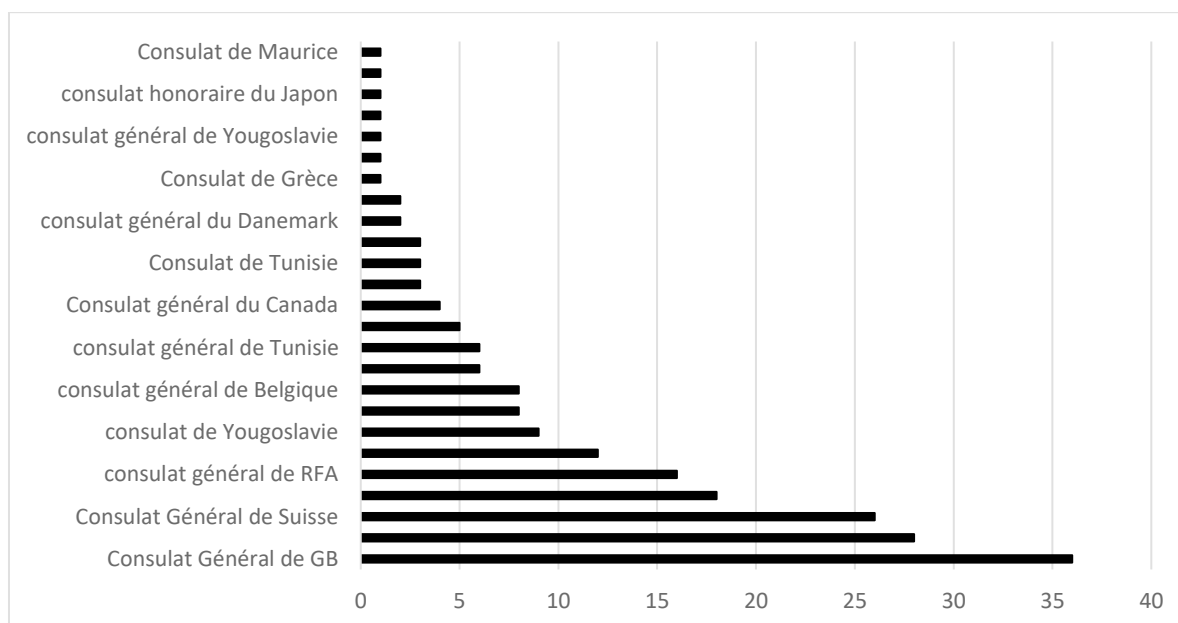
⁴⁸⁰ Source : GONOT Marie-Françoise et PAJONK Daniel, *Rhône-Alpes : l'encyclopédie*, Bourg-en-Bresse, Musnier-Gilbert, 1993.

⁴⁸¹ JESTIN Mathieu, « Affirmation d'une « diplomatie consulaire » à l'époque contemporaine », *Encyclopédie d'histoire numérique de l'Europe*, consulté le 4 mars 2022, URL :

Pour la chambre de commerce de Lyon, la présence de postes consulaires nombreux est un avantage. Elle entretient avec eux des liens d'autant plus suivis qu'une partie des consuls sont des Lyonnais membres de la Chambre : par exemple, Robert Pila est consul du Japon dans les années 1960. Un autre patron de premier plan, non membre de la Chambre mais inséré dans les réseaux économiques lyonnais, Charles Mérieux, est consul d'Autriche dans les années 1970. Se faire élire membre de la chambre de commerce ou être nommé consul relèvent du même *ethos* : il s'agit de fonctions bénévoles que l'entrepreneur accepte dans l'idée de se mettre au service de ses pairs.

De fréquents événements fournissent l'occasion de contacts entre les consuls et les élus de la chambre de commerce. Le calendrier est notamment ponctué par les fêtes nationales : la Grande-Bretagne et les États-Unis offrent chaque année une réception pour l'anniversaire la reine et l'*Independence Day*. Relevant d'une routine sociale, ces événements laissent peu de traces dans les archives, mais conservent une certaine importance dans la mesure où ils font vivre des relations entre les représentants de l'économie lyonnaise et les États étrangers qui disposent d'un poste à Lyon. Le corps consulaire entier est convié à ces réunions mondaines. Au total, de 1958 à 1992, les consulats organisent 202 événements auxquels des élus consulaires sont présents (Figure 12). En tête se trouve celui de Grande-Bretagne, notamment grâce à la commémoration annuelle du couronnement de la reine Élisabeth.

Figure 12 : Nombre d'événements organisés par chaque consulat auxquels la Chambre est représentée (1958-1992)



En janvier 1971, dépeignant dans un discours inaugural les missions habituellement remplies par les élus consulaires, le président Léon Peillon évoque la participation aux événements de ce type et définit les exigences auxquelles il faut se plier :

la tâche de représentation [confiée aux membres de la Chambre] ne doit pas du tout être considérée comme simplement honorifique. Il y a de nombreuses manifestations où l'on va pour représenter la Chambre, dîners ou banquets d'inauguration de foires ou de choses analogues, mais on y travaille tout de même, on y apprend toujours quelque chose, il faut y aller avec l'intention de travailler.

L'objectif de la participation à ces événements est la collecte de renseignements : « il importe [que la Chambre] soit tenue au courant de ce qui se passe de façon à pouvoir éventuellement intervenir au mieux de ses intérêts ». Le président relie activité mondaine à la mission globale de l'institution, la « promotion des entreprises [qui] est [une] des plus importants qui nous soient [échues] car c'est certainement en aidant les entreprises à évoluer en avant, sans rester en arrière prisonnières d'un protectionnisme stérilisant, que nous pourrons leur rendre le plus de services⁴⁸² ».

⁴⁸² ADR, IETP126, Séance du 11 février 1971 de la CCI de Lyon, p. 14-16.

Conclusion du chapitre

La Chambre est sans cesse au contact du dehors. Son ouverture internationale se traduit par des rencontres fréquentes avec des institutions et des acteurs étrangers ; elle agit aussi bien seule qu'en coopération avec d'autres acteurs locaux tels que la municipalité pour les jumelages. Ces initiatives contribuent à faire de Lyon une métropole insérée dans la mondialisation. Les liens avec l'étranger ne sont pas neufs : souvent, ils prolongent des rapports engagés dans les siècles précédents, comme avec le Japon. Cependant, les élus consulaires lyonnais savent s'adapter aux mutations économiques et politiques mondiales en trouvant de nouveaux partenaires.

Ce tableau de l'ouverture internationale quotidienne de la Chambre montre que l'institution consulaire déborde les attributions prescrites par la loi d'avril 1898. Elle manifeste ainsi son ambition de ne pas être seulement l'organe des industriels et commerciaux, mais de pouvoir aussi mener leur propre politique de relations publiques en dehors de leur circonscription et du couple qu'elle forme avec l'État.

Chapitre 5. L'action des compagnies consulaires dans le domaine du commerce extérieur

Le commerce extérieur est une fonction traditionnelle des chambres de commerce et d'industrie, bien qu'il ne figure pas explicitement dans les textes régissant le statut de l'institution consulaire. Au cours des Trente Glorieuses, sa place dans les délibérations de la chambre de commerce lyonnaise augmente. La hausse des échanges mondiaux mène ses membres à analyser plus précisément les forces et les faiblesses des entreprises locales et à chercher à soutenir leur compétitivité. Ils se préoccupent d'autant plus de ces questions que le tissu économique local est fortement tourné vers les marchés extérieurs avec le commerce et l'industrie de soieries.

Dans ce domaine, l'évolution la plus nette concerne l'implication croissante de l'État. Par le biais du Centre national du commerce extérieur (CNCE), créé à la Libération, il cherche à soutenir lui aussi les entreprises exportatrices. Cela conduit à la fois à une coopération avec les acteurs consulaires et à un conflit de compétence.

A. Les actions des Chambres en matière de commerce extérieur

Le commerce extérieur est une préoccupation courante des chambres de commerce. Les services qu'elles proposent aux entreprises les mettent quotidiennement aux prises avec les problèmes de l'exportation. Elles sont libres de développer différents dispositifs de soutien aux ressortissants. En revanche, elles perdent une attribution essentielle : la délivrance des certificats d'origine. Leur rôle doit aussi être mis en lien avec l'action d'autres acteurs collectifs tels que le Club des exportateurs et les chambres de commerce à l'étranger.

1. Le commerce extérieur : domaine d'action des chambres de commerce

a. Des services inégaux d'une Chambre à l'autre

En 1966, l'APCCI mène une enquête auprès des Chambres pour mesurer leur activité dans la promotion du commerce extérieur⁴⁸³. Le bilan en est globalement positif, mais fait ressortir certaines disparités entre les compagnies consulaires. Il remarque que « dans [leur] quasi-totalité [...], il existe un service du commerce extérieur dont l'importance est fonction de l'activité exportatrice de la circonscription ». Certaines chambres locales en sont dépourvues, mais « il est toujours possible, en liaison avec les services de la chambre régionale de commerce et d'industrie, de donner satisfaction à toute demande dans un délai très court ». Les délégations régionales du Centre national du commerce extérieur, rattachées aux chambres régionales, offrent également leurs services aux entreprises⁴⁸⁴. Le développement d'une action régionale est alors récent. Un an avant cette enquête, la compagnie consulaire de Rhône-Loire s'est dotée d'une commission du commerce extérieur qui rassemble les membres des commissions similaires des chambres locales. Pour y représenter Lyon sont désignés les deux marchands de soie Robert Pila, comme titulaire, et Jules Hureau comme suppléant⁴⁸⁵. L'action des Régions économiques est encore modeste. Pourtant l'idée circule déjà de leur reconnaître une compétence propre. En 1957, le comité directeur de la XIII^e Région économique affirme que la Région « doit constituer une entité en elle-même, qui doit penser les problèmes à son échelle et mener une action en tant que cellule régionale, [...] représenter une sorte de conscience régionale⁴⁸⁶ ». L'enjeu est de fédérer les initiatives locales et d'augmenter le rayonnement d'un territoire plus vaste que la seule agglomération lyonnaise.

Le dynamisme d'une Chambre dans le domaine du commerce extérieur dépend de différents facteurs. Les activités économiques de la circonscription sont déterminantes : une tradition exportatrice comme à Lyon est à l'origine des dispositifs d'aide aux entreprises. S'y ajoute la présence, dans certaines, d'équipements directement liés aux échanges : entrepôt

⁴⁸³ AN 20080267/193, Note de l'APCCI « Enquête auprès des CCI sur leurs activités en matière de commerce extérieur. Synthèse des réponses reçues », mars 1966.

⁴⁸⁴ « Enquête auprès des CCI sur leurs activités... », doc. cit.

⁴⁸⁵ ADR, IETP120, Séance du 20 octobre 1965 de la CCI de Lyon, p. 253.

⁴⁸⁶ ACCIMAP, MQ 253/01, Procès-verbal de la réunion du Comité directeur de la XIII^e Région économique, 17 décembre 1957.

public⁴⁸⁷, port, aéroport ou gare routière, dont les compagnies consulaires sont le plus souvent le gestionnaire. La note estime que « l'incidence exacte de cette action sur le développement du commerce extérieur de la région est évidemment difficile à déterminer, mais il semble que, dans la plupart des cas, elle soit favorable »⁴⁸⁸. L'administration du port par la Chambre concerne par exemple Rouen, depuis la fondation de la compagnie consulaire en 1703. Le géographe Jean Vaudour lui consacre un article en 1969. Il rappelle qu'aux XIX^e et XX^e siècles, la chambre rouennaise a encouragé l'aménagement de la Seine pour y faciliter la navigation. Concessionnaire de l'infrastructure, elle est représentée par sept membres sur les vingt-quatre que compte le conseil du nouvel organe d'administration mis en place en avril 1966, le Port autonome de Rouen. La loi du 24 juillet 1965 sur l'autonomie des ports n'a pas remis en cause l'influence de la Chambre, qui se manifeste aussi par le fait que c'est l'un de ses membres qui préside le Port autonome. Ce port fait de la compagnie consulaire un acteur des échanges internationaux : il reçoit chaque année 6 000 navires qui le relient à l'Afrique du Nord pour les hydrocarbures et diverses matières premières, les Antilles pour les bananes ou encore le Venezuela pour le pétrole⁴⁸⁹.

Dans l'ensemble, estime l'auteur de l'enquête, l'institution consulaire s'acquitte de façon satisfaisante de sa mission d'information auprès des entreprises. L'entreprise ressortissante peut contacter le service spécialisé de sa circonscription pour obtenir un renseignement. Il est aussi fréquent que le service consulaire dispose d'un bulletin comportant une rubrique dédiée à l'exportation, ou servant à diffuser des annonces et des demandes émanant d'entreprises à l'étranger ou des appels d'offres. D'autres services sont ponctuellement rendus : traduction des documents commerciaux, mise à disposition de moyens de communication tels que le télex international, accueil de personnalités et de délégations étrangères⁴⁹⁰.

b. Les certificats d'origine : une mission consulaire contestée

L'institution consulaire hérite d'une fonction administrative relative au commerce extérieur, définie par l'article 17 de la loi d'avril 1898 :

⁴⁸⁷ Entrepôt : « lieu où sont stockées des marchandises en attente, pendant un temps déterminé et avec l'agrément de la douane ». POULAIN Élisabeth et MASSABIE-FRANÇOIS Martine, *Lexique du commerce international*, Rosny-sous-Bois, Éditions Bréal, 2002, p. 105.

⁴⁸⁸ « Enquête auprès des CCI sur leurs activités... », doc. cit.

⁴⁸⁹ VAUDOUR Jean, « La fonction portuaire de la chambre de commerce de Rouen », *Études Normandes*, 1969, vol. 70, n° 216, p. 1-8.

⁴⁹⁰ « Enquête auprès des CCI sur leurs activités... », doc. cit.

Les chambres de commerce peuvent délivrer les certificats d'origine pour les marchandises françaises destinées à l'exportation et les cartes de légitimation exigées des commis voyageurs en pays étrangers. Chaque année, les chambres de commerce sont appelées à présenter au ministre du commerce des propositions en vue de la désignation d'adjoints aux commissaires experts pour les affaires de douane.

Cet article est le seul, dans cette loi fondamentale, à évoquer le rôle des Chambres en matière d'exportations. Les certificats d'origine⁴⁹¹ et factures sont les documents dont ont besoin les entreprises exportatrices. Cette fonction tend cependant à se réduire avec la libéralisation des échanges : « l'exigence de ces formalités tend à se restreindre – en partie grâce à l'action des chambres de commerce ». L'enquête de l'APCCI souligne le bénéfice qu'apporte cette fonction : « la délivrance de visas constitue [...] l'occasion pour les exportateurs de contacts réguliers avec les compagnies consulaires ». Cela est crucial car les compagnies consulaires déplorent souvent de manquer de prises sur leurs entreprises ressortissantes. Elles délivrent aussi des carnets de passage en douane qui permettent l'admission temporaire d'une marchandise dans un pays étranger, par exemple des échantillons expédiés à un client potentiel ou des produits destinés à être exposés⁴⁹².

En 1971, la compétence douanière des Chambres françaises est remise en question par la CEE qui cherche à harmoniser les pratiques entre les pays membres. Le sujet a été débattu à la Conférence permanente des chambres de commerce et d'industrie de la CEE où les positions françaises ne font pas l'unanimité.

Un problème de fond est venu se greffer, les autorités douanières communautaires mettent au point des certificats de circulation qui remplaceront les certificats d'origine dans les relations commerciales des pays du Marché commun avec un grand nombre de pays tiers, ce qui pose le problème de la disparition du privilège des chambres de commerce et d'industrie en matière de délivrance de certificats d'origine.

Une délégation de la commission de législation douanière de la Conférence a été reçue par la direction générale des affaires industrielles de la Commission des Communautés européennes. Au cours de l'entretien, le responsable de la direction des douanes de la CEE « a laissé entendre que cette situation était normale et irréversible [...] et [s'est dit] en faveur de l'attribution d'un rôle plus large confié aux administrations des douanes dans ce domaine ». À

⁴⁹¹ Le certificat d'origine est « un document douanier qui certifie l'origine d'une marchandise, plus précisément, son pays de fabrication. Il est émis et authentifié par les chambres de commerce et d'industrie : ces dernières vérifient les informations remplies et imposent un visa de conformité. C'est grâce à ce document que les marchandises sont acceptées dans le pays de destination et se voient appliquer un taux de droit de douane. Il sert essentiellement au dédouanement de la marchandise », page web de la CCI de Paris, URL : <https://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/international/certificat-d-origine-mode-d-emploi> (consulté le 8 mars 2022).

⁴⁹² « Enquête auprès des CCI sur leurs activités... », doc. cit.

la suite de ces échanges, l'APCCI lance une enquête auprès des Chambres « pour que celles-ci recherchent les arguments solidement étayés en faveur du maintien des positions des CCI en matière de délivrance des certificats d'origine ». Robert Gillio, directeur d'une société de produits chimiques, Pepro, souligne l'imperfection du système en vigueur : « des abus, notamment en Allemagne mais aussi dans certaines Chambres [...] de France, ont pu conduire les Douanes à cette évolution ». Les abus en question ne sont pas précisés, mais peuvent porter sur les différents champs que comporte le certificat d'origine comme la désignation douanière⁴⁹³ ou le poids de la marchandise. Les autres membres de la commission du commerce extérieur, dont Robert Gillio est le vice-président, partagent un avis différent :

les industriels font davantage confiance aux chambres de commerce et d'industrie et n'hésitent pas, par conséquent, à fournir tous les renseignements demandés, ce qu'ils ne feront vraisemblablement pas pour les Douanes. D'autre part, les chambres de commerce et d'industrie connaissent mieux leurs ressortissants et sont mieux à même de faire la distinction entre les bons exportateurs et les fraudeurs⁴⁹⁴.

Cet argument est récurrent. Face à l'État ou aux instances communautaires, les Chambres fondent leur légitimité sur la proximité qu'elles entretiennent avec les entreprises ressortissantes. Cet argument n'est, ici, pas dénué de fondement : les élus consulaires sont en effet proches des exportateurs de la circonscription grâce au système électoral qui assure la surreprésentation des branches fortement exportatrices, en premier lieu le textile. Mais il est vraisemblable que cette même proximité soit à l'origine de fraudes, comme l'affirme Robert Gillio. Les plaintes de l'APCCI semblent rester sans effet car l'année suivante, le sujet des certificats d'origine revient à l'ordre du jour. Georges Écard, à la tête du commerce extérieur à la Chambre, déplore « que l'administration de la CEE ait multiplié le nombre des certificats dits de "circulation" qui sont en fait de véritables certificats d'origine et qu'elle en ait confié la délivrance aux autorités douanières nationales, alors que cette prérogative appartenait de droit aux chambres de commerce, plus compétentes en cette matière⁴⁹⁵ ».

L'institution n'accepte pas de voir ses missions réduites. Elle a alors différentes raisons de se tenir sur la défensive, car, à tout moment, son action est concurrencée des deux côtés : les entreprises qui ne comptent pas nécessairement sur l'assistance de la Chambre, et l'État qui développe une structure dédiée au commerce extérieur, le CNCE.

⁴⁹³ Une nomenclature précise, pour chaque marchandise, les taux de droits de douane, les éventuels contingents, les mesures de sécurité ou sanitaires, etc.

⁴⁹⁴ ADR, 1ETP126, Séance du 5 avril 1971 de la CCI de Lyon, p. 69.

⁴⁹⁵ ADR, 1ETP127, Séance du 19 juin 1972 de la CCI de Lyon, p. 147.

c. La composition de la commission du commerce extérieur à la chambre de commerce de Lyon : une domination soyeuse perpétuée

De 1956 à 1973, la commission du commerce extérieur de la chambre de commerce de Lyon est toujours dominée par les marchands et fabricants du secteur textile (Tableau 5).

Tableau 5 : Composition de la commission du commerce extérieur de la Chambre entre 1956 et 1973

Date d'installation	Président de la commission	Membres de la commission
26.01.1956	Henri Villaret	Maurice Fatton ; Jean Gonnet ; Henri Lacroix ; Hugues Morel-Journel ; Robert Proton de la Chapelle ; Jean Streichenberger ; Léonce Valette
23.01.1958	Jean Chastel	Hubert Brunel ; Maurice Fatton ; Jean Gonnet ; Henri Gormand ; Henri Lacroix ; Robert Proton de la Chapelle ; Francisque Viret
28.01.1960	Henri Lacroix	Pierre Birot ; Hubert Brunel ; Marcel Bocabeille ; Maurice Fatton ; Henri Gormand ; Jacques Guigou ; Pierre Lombard ; Charles-Jean Mieg ; Francisque Viret
25.01.1962	Henri Lacroix	Jean-Marie Berthaud ; Pierre Birot ; Marcel Bocabeille ; Eugène Bussat ; Jacques Guigou ; Jean-Louis Gorjux ; Pierre Lombard ; Charles-Jean Mieg
23.01.1964	Jean-Marie Berthaud	Pierre Birot ; Marcel Bocabeille ; Eugène Bussat ; Jean-Louis Gorjux ; Jacques Guigou ; Pierre Lombard ; Charles-Jean Mieg
28.01.1965	Jean-Marie Berthaud	Eugène Bussat ; Pierre Forest ; Jean-Louis Gorjux ; Jules Hureau ; Bernard Joly ; Robert Pila
25.01.1968	Robert Pila	Paul Berliet ; Fernand Blanc ; Pierre Forest ; Georges Galaud ; Jean-Louis Gorjux ; Paul Richard ; Terrasse
08.03.1971	Robert Pila	Raymond Chanay ; André Charbin ; Georges Galaud ; Jean-Jacques Lacroix ; Pierre Terrasse ; Jean Van Straaten

(Les noms en gras correspondent aux représentants du secteur textile.)

Sur huit membres, la commission nommée en 1956 comprend donc une moitié d'industriels et commerçants textiles, alors que cette branche d'activité ne compte que pour un quart des élus de la Chambre. Cette surreprésentation reflète l'intérêt des soyeux pour le commerce extérieur. En revanche, la métallurgie n'y pèse guère alors qu'elle est un des piliers de la Chambre, fournissant en particulier un grand nombre de présidents comme Robert Phélip, qui succède en 1956 au chimiste Henri Lumière et qui est à la tête de la Chambre syndicale de la métallurgie.

Les cinq présidents qui se succèdent au cours de la période appartiennent au milieu des marchands et fabricants textiles. Sur l'ensemble des membres, la proportion de soyeux varie. Ils représentent 50 % de la commission sur quatre des huit commissions qui se succèdent. Une seule fois, en 1968, ils se trouvent minoritaires, ils sont majoritaires dans les trois autres.

Les autres secteurs représentés sont la métallurgie, les transports, la chimie, la distribution de produits alimentaires, la banque et l'assurance.

2. Des réseaux d'acteurs privés en faveur du commerce extérieur

L'action consulaire en faveur du commerce extérieur n'est pas isolée. Elle s'entremêle avec différentes initiatives en France et à l'étranger prises par des entrepreneurs sur le mode associatif. Il n'existe cependant pas de concurrence entre les chambres de commerce et ces actions privées, l'institution consulaire conservant une supériorité grâce à son statut d'établissement public.

a. En France : le Club des exportateurs

La chambre de commerce et d'industrie n'est pas seule, dans sa circonscription, à chercher le développement des échanges avec l'étranger. Des acteurs privés, les entreprises, sont à l'origine d'actions collectives.

Cela s'observe avec le Club des exportateurs dont les sections parisienne, marseillaise et lyonnaise entrent en conflit avec les compagnies consulaires et le CNCE. Il s'agit d'une association fondée en mars 1955 à Paris, avec les encouragements du CNCE, pour « créer et développer des liens d'amitié entre les personnes qui occupent les fonctions du chef de service d'exportation dans les entreprises industrielles françaises⁴⁹⁶ ». En novembre 1955, il compte des adhérents de 150 entreprises françaises de toutes tailles. Des sections du Club se constituent dans plusieurs villes, en particulier à Marseille à l'initiative de Jean Boyer, directeur d'une entreprise réalisant le commerce de bois. Il demande en juin 1958 à la chambre de commerce d'accueillir le siège de la section marseillaise au Palais de la Bourse. En effet, il a été débouté par la principale association patronale, la Société pour la défense du commerce et de l'industrie, correspondant local du CNPF et équivalent du Groupement interprofessionnel lyonnais, au motif que le Club ne rassemble pas seulement des chefs

⁴⁹⁶ ACCIMAP, MQ 0126, Extrait des statuts du Club des Exportateurs, mars 1955.

d'entreprise mais aussi des responsables de service exportation. Jean Boyer, pour garantir l'honorabilité de son association, met en avant le fait qu'à Paris, le Club est hébergé par le CNCE qui lui accorde, en outre, son patronage⁴⁹⁷. Mais le délégué à Marseille du Centre met en garde les services de la Chambre des tensions qui ont éclaté dans la capitale entre le président national de l'association, « personnalité fort envahissante », et le CNCE⁴⁹⁸. Peu après, Roger Gorse, conseiller commercial au CNCE, va plus loin : « les ponts sont pratiquement rompus » à Paris entre le Centre et le Club qui va bientôt déménager. À Lyon, de semblables tensions ont éclaté : « la section lyonnaise du Club abusait dans son action du patronage du Centre ». Malgré ces mauvaises recommandations, l'auteur de la note, à la chambre de commerce de Marseille, estime que Jean Boyer et les autres fondateurs de la section locale, proches du Centre des jeunes patrons, sont des « hommes valables » qui ne devraient pas poser les mêmes problèmes qu'à Lyon et Paris⁴⁹⁹. Prénom Alexandre Bret, le secrétaire général de la chambre de commerce de Lyon, a de surcroît envoyé un courrier rassurant à son homologue marseillais :

En hébergeant cette section locale [du Club des Exportateurs] nous avons la possibilité d'exercer un contrôle discret, d'orienter ses travaux et de les limiter aux études de procédure de commerce extérieur à l'exclusion des questions de politique générale de commerce extérieur qui doivent être réservées aux Régions économiques, chambres de commerce et comités des conseillers du commerce extérieur⁵⁰⁰.

La lettre traduit la préoccupation de la Chambre lyonnaise de rester à la tête du dispositif exportateur dans la circonscription. En accueillant dans ses murs la section du Club, elle s'assure qu'une concurrence ne se forme pas au dehors. Les archives lyonnaises ne gardent pas de trace du Club. Cela signifie probablement que ses activités sont restées limitées et qu'aucun conflit majeur ne s'est formé. Ces paroles rassurantes paraissent convaincre le président de la Chambre marseillaise car, peu après, la section locale du Club a pour adresse postale le Palais de la Bourse. Elle fait preuve de dynamisme, organisant des conférences sur le commerce extérieur, réalisant en 1959 une brochure pour encourager les entreprises à exporter et participant aux travaux de la Chambre. Cependant, de vives tensions naissent autour de 1960. Jean Boyer entre en conflit ouvert à la fois avec le siège parisien du Club qui l'accuse de faire sécession et avec la chambre de commerce qui lui reproche d'abuser de son

⁴⁹⁷ ACCIMAP, MQ 0126, Note pour le secrétaire général de la CC de Marseille, 16 juin 1958.

⁴⁹⁸ ACCIMAP, MQ 0126, Note pour le secrétaire général de la CC de Marseille, 19 juin 1958.

⁴⁹⁹ ACCIMAP, MQ 0126, Note pour le secrétaire général de la CC de Marseille, 23 juin 1958.

⁵⁰⁰ ACCIMAP, MQ 0126, Courrier d'Alexandre Bret à M. Houllévigie, Lyon, 7 juillet 1958.

hospitalité en se présentant comme un organisme quasi officiel. Jean Boyer se prévaudrait du patronage de la Chambre pour favoriser les affaires de son entreprise⁵⁰¹.

L'affaire du Club des exportateurs oppose nettement trois types d'acteurs : étatique à travers le CNCE, parapublic avec les compagnies consulaires et privé avec le Club. Les relations entre les trois sont rendues conflictuelles par leurs intérêts divergents. Le CNCE a donné une impulsion à la création du Club, mais une fois que celui-ci se développe, le lien entre les deux acteurs devient ambigu, le Centre refusant de cautionner une association purement privée. Entre les chambres de commerce et le Club, les relations ne sont pas plus évidentes : d'un côté, les membres de la Chambre sont proches des chefs d'entreprise à l'origine du Club ; de l'autre, ils sont jaloux de leur statut officiel et ne veulent pas le partager avec un acteur extérieur afin de ne pas créer de confusion. Le Club, de son côté, aimerait profiter du prestige que donne une affiliation au CNCE ou à une chambre de commerce, mais n'a pas l'intention de devenir l'exécutant de ces institutions.

b. Hors de France : les chambres de commerce françaises à l'étranger

Les chambres de commerce françaises à l'étranger devraient constituer des partenaires naturels des chambres de commerce en France dans la promotion du commerce extérieur. Malgré leur homonymie, elles fonctionnent selon des principes différents. Les premières sont privées, ne reçoivent pas, sauf exception, de financement de l'État français et toute personne peut en devenir membre. Soumises au droit local, elles sont compétentes pour l'espace où elles sont implantées : chambre de commerce française de Milan, en Grèce, des Pays-Bas, etc. En 1977, il en existe trente-cinq. « Leur rôle est important et complète celui des conseillers commerciaux français à l'étranger. Il est spécialement orienté vers le développement des exportations⁵⁰² ». Leur existence peut remonter à plusieurs siècles, aux communautés marchandes françaises installées à l'étranger. En 1907, ces institutions se rassemblent dans l'Union des chambres de commerce françaises à l'étranger (UCCFE)⁵⁰³, ce qui leur permet de former un réseau et de gagner en reconnaissance.

Pour tirer un meilleur profit du réseau des Chambres à l'étranger, l'UCCIFE et l'APCCI se réunissent à Paris en juin 1969 et décident la mise en place d'un échange régulier d'informations d'ordre commercial et administratif relatives au commerce extérieur :

⁵⁰¹ ACCIMAP, MQ 0126, *passim*.

⁵⁰² LEFÈVRE Claude, *Les chambres de commerce et d'industrie en France*, Paris, Sirey, 1977, p. 32.

⁵⁰³ Page web de CCI France International, successeur de l'UCCIFE, URL : <https://www.ccifrance-international.org/qui-sommes-nous/nos-missions.html> (consulté le 8 mars 2022).

Les chambres de commerce françaises à l'étranger adresseront bulletins et documentation à la chambre de commerce et d'industrie de Paris et aux vingt-et-une chambres régionales de commerce et d'industrie. De même, les chambres de commerce et d'industrie adresseront régulièrement aux trente chambres de commerce françaises à l'étranger toutes leurs publications et leurs documentaires sur la matière.

Cette rencontre donne l'occasion de noter les services que les Chambres à l'étranger peuvent rendre pour accomplir les procédures douanières ou fiscales, pour connaître les conditions de crédit, de règlement et les législations, pour trouver des représentants et des prestataires sur place, pour avoir des informations sur les particularités du marché, pour réaliser des pré-études de marché ou encore pour obtenir des renseignements sur des personnes ou des sociétés. Elles ont aussi une large audience, leurs bulletins étant diffusés à plus de 200 000 exemplaires par an. À cette occasion, Pierre Châtelain, vice-président de la chambre de commerce française en Suisse et président de la section *suisse* des conseillers du commerce extérieur, signale « le danger d'aiguiller l'exportateur français vers les chambres de commerce étrangères en France au lieu de les adresser à une chambre de commerce française à l'étranger⁵⁰⁴ ». Par cette mise en garde, il défend son intérêt économique : une Chambre à l'étranger se finance par les entreprises qui ont recours à ses prestations, comme l'explique Pierre Boy, directeur général de la chambre de commerce française de Grande-Bretagne, devant l'APCCI, en ajoutant que ces services « sont à la portée de toute entreprise moyenne ou de petites entreprises si elles se regroupent⁵⁰⁵ ». Ces organismes ne sont pas réductibles à des sociétés de services aux entreprises. Leurs membres occupent souvent des fonctions dirigeantes dans de grands groupes français implantés à l'étranger. Par patriotisme économique, ils veulent faire avancer les positions françaises sur les marchés extérieurs. Cette logique est proche de celle des conseillers du commerce extérieur et il n'est pas rare que, à l'instar de Pierre Châtelain, ces individus appartiennent aussi à ce réseau.

Chefs d'entreprise avant tout, les membres des Chambres à l'étranger apportent une expertise utile aux exportateurs français. Par exemple, Pierre Boy présente à la commission du commerce extérieur de l'APCCI le marché britannique. Il regrette que la France soit classée derrière les Pays-Bas, la Suède ou le Canada parmi les fournisseurs de la Grande-Bretagne. La moitié seulement des détenteurs de la carte d'exportateur y ont exporté en 1970. Parmi eux, 10 % disposent d'un établissement permanent. « La Grande-Bretagne est aujourd'hui un marché de masse » : les produits de luxe s'y vendent mal, la qualité et la durée de vie des

⁵⁰⁴ AN, 20080267/193, Compte rendu du colloque des chambres de commerce françaises à l'étranger et des Chambres de commerce et d'industrie en France, 16 juillet 1969.

⁵⁰⁵ AN, 20080267/193, Compte rendu de la réunion de la commission du commerce extérieur de l'APCCI, 21 mai 1971.

produits comptent moins que leur apparence attrayante et leur coût modique et la publicité est essentielle⁵⁰⁶. Cet exposé montre l'apport que représente le réseau des chambres de commerce à l'étranger : elles sont une source d'informations et un dispositif d'appui alternatif aux sociétés à but lucratif et à l'administration publique.

B. Le CNCE : l'affirmation d'un concurrent des chambres de commerce

La chambre de commerce de Lyon entretient des liens étroits avec le CNCE et son successeur, le CFCE. Ses archives donnent une impression de coopération réussie entre les agents régionaux de l'organisme national et les services consulaires. La réussite du partenariat tient, d'abord, à la régionalisation du CNCE au cours des années 1950, qui permet une relation de proximité entre le Centre et la Chambre. Pourtant, cette bonne intelligence ne va pas de soi. Elle se heurte en particulier à la méfiance de la chambre de commerce vis-à-vis des administrations de l'État, toujours soupçonnées de vouloir rogner sur ses propres prérogatives. La relation entre les deux institutions prouve donc la possibilité d'une complémentarité entre des acteurs privés locaux et des agents de l'État central. Le CNCE est institution mal connue, qui a principalement été traitée par l'historienne Laurence Badel dans *Diplomatie et grands contrats*. Sa création s'inscrit dans l'expansion de l'État dans le domaine économique après 1945 et, plus précisément, dans la promotion du commerce extérieur, de la même façon que la BFCE et la COFACE.

1. Le CNCE : un organisme en plein essor

Le CNCE, après une dizaine d'années d'existence, est encore peu efficace ; « en 1954, il apparaissait encore relativement sous-développé par rapport à sa principale référence, l'Institut italien du commerce extérieur ». Jacques Duhamel, maître des requêtes au Conseil d'État, devenu directeur général en janvier 1960, conduit une réforme pour l'adapter aux besoins des entreprises. Le CNCE devient à cette occasion un établissement public industriel et commercial (EPIC) pour gagner en souplesse, et réussit à s'imposer comme un organisme

⁵⁰⁶ Compte rendu de la réunion de la commission du commerce extérieur, doc. cit.

essentiel. Hubert Roussellier, diplômé de l'École libre des sciences politiques, succède à Jacques Duhamel en 1963. Laurence Badel le décrit comme « l'homme de l'exportation française, celui qui œuvra pour le développement de la France à l'étranger en relançant de grandes manifestations, et un interlocuteur privilégié du patronat français ». Rompant avec le rôle limité que jouait l'ONCE, le CNCE ne se contente plus à mettre à disposition des informations, mais développe une gamme de services de soutien aux entreprises. Il cible particulièrement les entreprises au sujet duquel Hubert Roussellier déclare : si elles « ne venaient pas à l'information, l'information viendrait à elles ». L'organisme réalise par exemple des études de marché à la demande des entreprises, puis, à partir de 1965, coordonne des actions de prospection collectives d'entreprises à l'étranger⁵⁰⁷. Le CNCE s'affirme comme le principal pourvoyeur d'informations pour la Chambre et les entreprises au sujet des marchés extérieurs. Il s'appuie pour cela sur le réseau commercial français à l'étranger qui dépend des ministères des Affaires étrangères et de l'Économie. Les attachés et conseillers commerciaux transmettent des études de marché, des présentent la situation économique et financière de pays étrangers ou fournissent des contacts. Les informations sont ensuite diffusées en France auprès des milieux intéressés par le biais de publications comme le *Moniteur officiel du commerce et de l'industrie* et les bulletins de son service des débouchés ou sur demande des entreprises. La collecte d'informations que réalise le conseiller ou l'attaché commercial s'accompagne souvent d'un effort de prospection⁵⁰⁸. La place du CNCE s'est consolidée à partir de 1954. En mars, des journées du commerce extérieur se tiennent dans les locaux du Centre qui convie les représentants des Chambres. Le secrétaire d'État aux Affaires économiques Bernard Lafay fixe à cette occasion trois buts au Centre : « être une grande usine d'information et de documentation à la disposition de l'Industrie et de l'Agriculture française », prolonger « dans la métropole l'action des conseillers commerciaux en poste à l'étranger » et assurer une « mission d'animation pour ne pas dire de propagande ». Ces hautes ambitions remettent en cause *de facto* la compétence des chambres de commerce qui, analyse Laurence Badel, « n'occupent plus qu'une place périphérique »⁵⁰⁹. Les acteurs consulaires peuvent alors craindre d'être marginalisés, d'autant plus que leur voix n'a guère été écoutée lors de ce congrès. Seul le président de la Chambre de Grenoble a pu exprimer leur position. Dans son intervention, il reconnaît qu'une meilleure coordination est nécessaire,

⁵⁰⁷ BADEL Laurence, *Diplomatie et grands contrats*, op. cit., p. 284.

⁵⁰⁸ BADEL Laurence, « Diplomatie et entreprises en France au XX^e siècle », *Les cahiers Irice*, 2009, vol. 3, n° 1, p. 103-128.

⁵⁰⁹ BADEL Laurence, « L'expansion commerciale de la France à l'étranger (1898-1960) », dans : LENORMAND Paul (dir.), *La chambre de commerce et d'industrie de Paris (1803-2003). Vol. II, op. cit.*, p. 393-394.

mais veut mettre les chambres de commerce au centre du dispositif d'information à mettre en place. « Mais ces vœux ne sont pas suivis d'effet⁵¹⁰. »

En mars 1960, une note interne de la Chambre analyse les deux missions à la délégation régionale du CNCE. D'abord, il doit identifier les « entreprises déjà exportatrices et pouvant le devenir davantage » et les « entreprises non encore exportatrices et susceptibles de le devenir ». Ensuite, elles soutiennent ces entreprises en leur offrant documentation, conseils et appui. Les études de marché du CNCE ne relèvent pas de la délégation régionale mais du service central, « mieux qualifié pour agir à l'étranger par l'intermédiaire des services français présents sur place ». Les clients de la délégation régionale sont surtout les petites et moyennes entreprises, car les plus grandes disposent des moyens suffisants, et ont rarement leur siège en province⁵¹¹.

Une « journée du commerce extérieur » se tient à Lyon le 4 novembre 1960, quelques mois après la réorganisation du CNCE par le décret du 4 mai. Sont présents le directeur général du Centre, Jacques Duhamel, celui de la COFACE, Jacques Lévy, le sous-directeur de la BFCE, Jacques Piot, et l'attaché commercial de France à Chicago. Il s'agit donc d'un événement de haut niveau, au cours duquel le représentant du CNCE brosse d'abord un tableau optimiste de la situation française dans les échanges internationaux, avec un haut niveau d'exportations, grâce, entre autres, à la vente de biens d'équipement à l'Allemagne et d'avions de type Caravelle. Mais il relève aussi les fragilités du commerce extérieur et rappelle les missions de son organisme :

mieux faire connaître à l'étranger les possibilités de la production française ; mieux faire connaître aux Français les possibilités que leur offrent les marchés étrangers ; répondre aux problèmes réglementaires et commerciaux que se posent, cas par cas, les entreprises ; susciter des initiatives professionnelles ou collectives qui facilitent, secteur par secteur, nos exportations.

Le CNCE doit, selon lui, se charger de « l'animation du commerce extérieur »⁵¹². « Animation », terme à la mode dans l'administration, signifie créer un élan impliquant l'ensemble des forces d'un territoire.

La rénovation de l'organisme se traduit aussi par un changement de nom en 1972. Sous l'influence d'un conseiller commercial, Henri Chazel, secrétaire général depuis 1968, le CNCE devient Centre français du commerce extérieur (CFCE). Ce choix vise à faciliter son

⁵¹⁰ *Ibid.*, p. 395.

⁵¹¹ ADR, 1ETP1866, Note de la CCIL sur la délégation régionale du CNCE, 15 mars 1960.

⁵¹² ADR, 1ETP115, Séance du 10 novembre 1960 de la CCI de Lyon, p. 321.

identification à l'étranger au moment où l'anglais s'impose comme langue vernaculaire du commerce international⁵¹³.

2. L'adaptation du CNCE : commerce extérieur et fait régional

c. La mise en place des conseillers commerciaux en mission régionale

L'essor du CNCE est parallèle à un mouvement de décentralisation qui vise à se rapprocher des entreprises sur tout le territoire français afin de rendre l'assistance plus efficace. Dans les années 1940, il possédait une dizaine de délégations régionales ; au cours de la décennie suivante, des centres régionaux sont créés en province, puis de 1956 à 1958 apparaissent les délégations régionales rattachées aux Régions économiques et les correspondants agréés auprès de chambres de commerce. Les délégations ont pour consigne d'encourager les entreprises de leur circonscription – en particulier les PME – à exporter. Le nouveau dispositif décentralisé s'appuie sur un réseau de conseillers commerciaux en mission dans les régions. Ils « [disposent] de beaucoup d'autonomie dans leurs relations avec les chambres de commerce, les conseillers du commerce extérieur et les organismes professionnels ». Un décret du 22 septembre 1966 complète les missions des conseillers du commerce extérieur en ajoutant au rôle consultatif celui d'animation du commerce extérieur en province et auprès des PME⁵¹⁴.

Au début de l'année 1966, les conseillers commerciaux en mission commencent à être nommés par le CNCE dans les régions. Le directeur général du CNCE, Hubert Roussellier, vient à cette occasion à Lyon, en janvier, et présente à la chambre de commerce la fonction nouvellement créée. L'objectif affiché est « [d'obtenir] un accroissement notable des exportations, notamment par l'engagement dans la voie exportatrice des entreprises moyennes et même, dans certains cas, des petites entreprises », en menant « une action de propagande et de sensibilisation sur le plan national, mais aussi et surtout une action de soutien des entreprises ». Le conseiller commercial, qui peut faire des tournées dans différentes régions ou s'implanter durablement dans une, remplit plusieurs fonctions. En premier lieu, il accompagne les chefs d'entreprise pour identifier des moyens de développer leurs

⁵¹³ BADEL Laurence, *Diplomatie et grands contrats*, op. cit., p. 285.

⁵¹⁴ *Id.*

exportations ; ensuite, à une échelle plus vaste, il élabore un « programme d'action régionale ». Son rôle est, enfin, d'entretenir des contacts avec différents acteurs : les autorités administratives et économiques locales, et d'assurer la liaison avec la délégation du CNCE avec laquelle il collabore sans y être subordonné. Le poste à Lyon ? doit être confié à Pierre Mouterde, qui est alors conseiller commercial à Casablanca⁵¹⁵.

Les relations entre CNCE et chambres de commerce se formalisent progressivement. En février 1969, une réforme des délégations régionales du CNCE apporte deux changements. Au niveau départemental, les Chambres se voient attribuer le titre de « compagnies consulaires correspondantes du CNCE » à condition qu'elles disposent d'un service d'information et de conseil aux exportateurs de la circonscription et d'un agent dédié à temps complet. Au niveau régional, les Chambres régionales deviennent des « Compagnies consulaires associées au CNCE » ; des délégations régionales leur sont attachées pour mener l'action de promotion du commerce extérieur⁵¹⁶. Cette réforme conduit à la signature d'une convention et d'un protocole avec les Chambres de Lyon et de Rhône-Loire en mai suivant. Signée par Pierre Mouterde et par Léon Peillon, la convention entre la chambre de commerce de Lyon et le CNCE rappelle en préambule la raison de leur collaboration :

L'accès progressif à l'exportation de toutes les entreprises industrielles, même les plus petites, dont les structures commerciales sont souvent insuffisantes, donne une acuité croissante au problème de l'information et de l'assistance à apporter à ces firmes et rend nécessaire une décentralisation maximale qui leur permette de trouver cette aide le plus près possible de leur siège. Un tel service correspond à la vocation naturelle des Compagnies consulaires, dont la mission est de contribuer à l'expansion économique de leur circonscription.

Loin d'empiéter sur les missions de la chambre de commerce, le CNCE reconnaît au contraire par ce texte que celle-ci est légitime à agir en matière de commerce extérieur. Il « envisage de renforcer son implantation régionale [...] mais il souhaite que ses délégués ou agents régionaux puissent collaborer avec des services consulaires mieux placés pour assurer l'information de leurs ressortissants ». Pour préserver la prééminence de la Chambre, l'article 1 garantit que celle-ci demeure « l'unique correspondant officiel » du CNCE dans la circonscription »⁵¹⁷. Le même jour est signé un protocole similaire avec la chambre régionale de commerce et d'industrie de Rhône-Loire⁵¹⁸ établissant que celle-ci est « l'unique associée officielle pour l'action de promotion des exportations à mener dans la Région ». L'agent

⁵¹⁵ ADR, 1ETP121, Séance du 13 janvier 1966 de la CCI de Lyon, p. 16.

⁵¹⁶ ADR, 1ETP124, Séance du 13 février 1969 de la CCI de Lyon, p. 18.

⁵¹⁷ ADR, 1ETP1866, Convention entre le CNCE et la CCI de Lyon signée le 20 mai 1969.

⁵¹⁸ La CRCI Rhône-Loire s'étend à cinq départements : Ain, Ardèche, Drôme, Loire et Rhône.

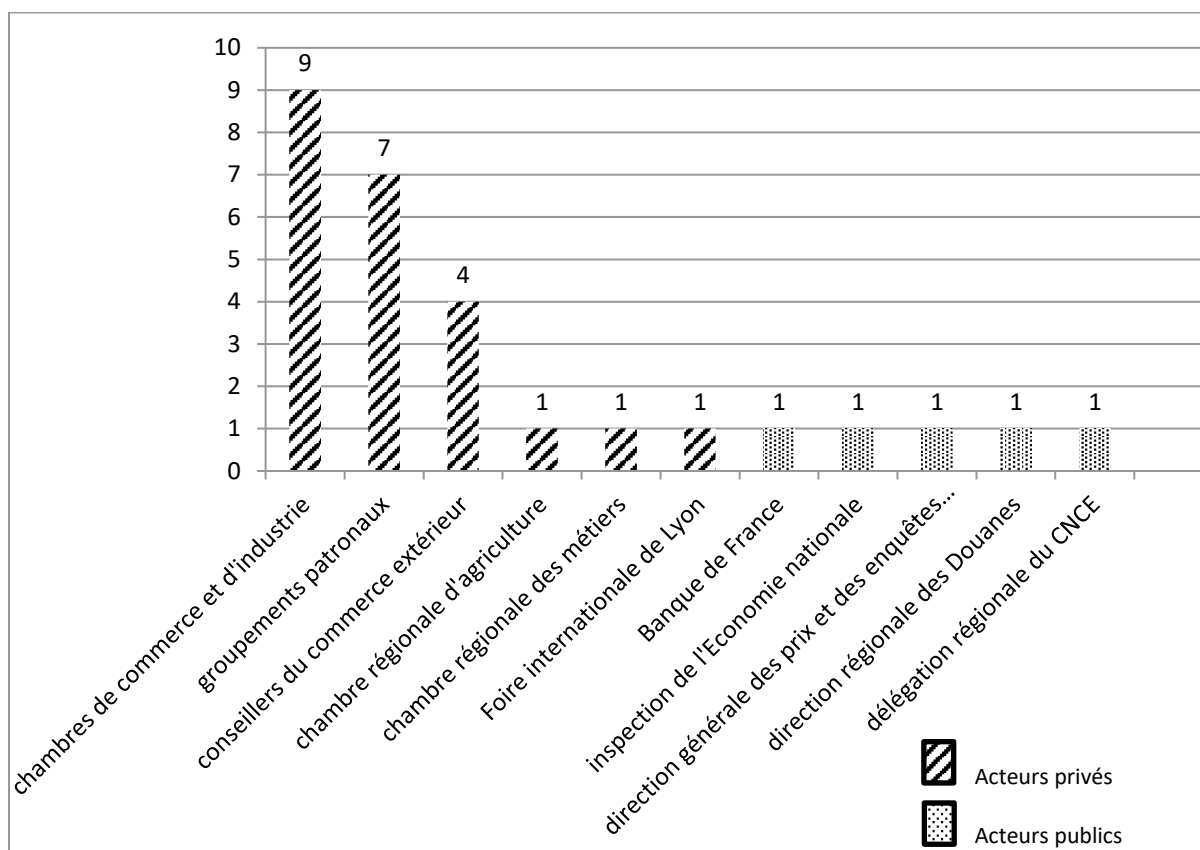
régional du CNCE est placé auprès de la chambre régionale. Il n'est nommé qu'avec l'approbation du président de celle-ci qui peut en outre lui retirer son agrément « sous réserve d'un préavis de six mois ». « L'agent régional est tenu d'observer la haute autorité du président de la Chambre régionale ». Ayant réaffirmé la prééminence de l'institution consulaire régionale, la convention en vient à l'objet de l'accord : un agent régional est attaché à la région Rhône-Loire en remplacement de la délégation régionale. Il « sera placé auprès de la Chambre régionale et travaillera en liaison avec les services de celle-ci⁵¹⁹.

d. Vers une meilleure organisation des acteurs locaux du commerce extérieur

Le développement du CNCE au niveau local a un effet vertueux : il incite les acteurs impliqués dans le commerce extérieur à unifier leur action. En février 1961, la Chambre relève la création d'un comité régional de coordination du commerce extérieur, à la demande de la délégation régionale du CNCE. Le nouvel organe, présidé par le président de la Région économique du Rhône, présente une composition mixte (Figure 13).

⁵¹⁹ ADR, IETP1866, Protocole entre le CNCE et la CRCI Rhône-Loire signé le 20 mai 1969.

Figure 13 : Composition du comité régional de coordination du commerce extérieur (février 1961)



La répartition des compétences en matière de commerce extérieur au début des années 1960, telle que la conçoivent les milieux patronaux de la Région économique, fait la part belle aux acteurs privés et locaux. Le Comité régional est créé à l'initiative des acteurs privés locaux qui s'attribuent vingt-trois places sur vingt-huit, tandis que cinq seulement – en bleu – sont accordés aux représentants de l'administration publique. La Banque de France, l'inspection de l'Économie nationale, la direction générale des Prix et des Enquêtes économiques, les Douanes et le CNCE se trouvent ainsi représentés, mais avec un poids infime dans une institution censée donner des orientations aux activités régionales. Près d'un tiers des places vont aux chambres de commerce et d'industrie de la Région économique, et la présidence est confiée à Hugues Morel-Journal qui est à la tête de celle-ci. Le CNCE reçoit la portion congrue : en dépit de ses efforts pour devenir le principal organisme dans la promotion du commerce extérieur, sa délégation régionale ne reçoit qu'un seul siège⁵²⁰.

En 1966, une nouvelle initiative est prise dans le même sens. Dans la perspective d'une réforme de la délégation régionale du CNCE, le président de la Chambre Frédéric Traverse préconise « un effort de regroupement des différentes instances s'occupant du

⁵²⁰ ADR, IETP116, Séance du 9 février 1961 de la CCI de Lyon, p. 42.

commerce extérieur ». Il a pour cela pris contact avec Jean Perrachon, industriel président de l'Association industrielle, commerciale et agricole (AICA), René Truchot, président du Groupement interprofessionnel lyonnais (GIL) et Lionel Dupont, président du comité régional des conseillers du commerce extérieur. Il indique « [qu'il] ne pourrait pas être question, pour le moment tout au moins, d'une fusion en un seul organisme des services existants ». Il projette en revanche de créer un comité commun avec plusieurs missions : inventorier ce qui existe, assurer la liaison entre les acteurs impliqués, faire circuler les informations et les possibilités d'affaires, « coordonner les programmes respectifs de manifestations collectives, soit dans le ressort départemental, soit dans les participations des entreprises à des manifestations à l'étranger, collaborer à l'action de formation professionnelle de spécialisation du commerce extérieur et, d'une manière générale, éviter les doubles emplois. Ce comité doit comprendre deux représentants du GIL, deux de l'AICA, de la chambre de commerce de Lyon et un conseiller du commerce extérieur⁵²¹. Le comité se constitue le 2 mars suivant sous le nom de Comité lyonnais de coordination du commerce extérieur. La direction en est confiée à Jacques Faure-Brac⁵²², directeur de la Foire internationale de Lyon. Frédéric Traverse n'expose pas les motivations profondes de ce projet. Mais, par-delà l'objectif affiché de gagner en efficacité, il laisse deviner un souci de rapprocher les acteurs lyonnais les uns des autres pour faire contrepoids à un CNCE qui se renforce.

3. La montée de tensions entre CNCE et chambres de commerce et d'industrie

L'installation des conseillers commerciaux pose localement certaines difficultés, comme en témoignent les archives de la commission du commerce extérieur de l'APCCI. « Les conseillers commerciaux en mission [...] doivent assurer dans la future organisation régionale du commerce extérieur projetée par le Centre, un rôle d'administration à l'échelon interrégional. » Certaines Chambres voient d'un mauvais œil qu'un fonctionnaire soit investi de ce rôle organisateur. C'est le cas à Grenoble où il a été reçu avec une « certaine méfiance ». Le compte rendu ne précise pas les causes de ce mauvais premier contact, mais il peut s'expliquer, par exemple, par le profil de la personne nommée. À l'inverse, le conseiller commercial pour le Rhône-Alpes a su s'intégrer parfaitement. :

Cette activité, basée essentiellement sur une parfaite connaissance des possibilités des marchés étrangers et de celles des producteurs de la région, lui a permis de mener à

⁵²¹ ADR, IETP121, Séance du 13 janvier 1966 de la CCI de Lyon, p. 16.

⁵²² ADR, IETP121, Séance du 10 mars 1966 de la CCI de Lyon, p. 74.

bien des actions de promotion des exportations dans les départements de la région consulaire Alpes : horlogers d'Annemasse, décolletage de Cluses, fromagers de Haute-Savoie, meubles, tabletterie, etc.⁵²³.

Cette brève liste des activités industrielles rhône-alpines révèle les exigences du poste de conseiller commercial en mission. Son titulaire, qui ne provient pas des milieux économiques de la région, doit, pour aider efficacement les entreprises, ??? quels sont les débouchés, les forces et les faiblesses de celles-ci. Or, la chambre de commerce et d'industrie, à Lyon et ailleurs, se targue souvent d'être la seule à avoir une connaissance fine du tissu économique local. Derrière le rejet de l'agent du CNCE se trouve l'idée que le fonctionnaire envoyé par les instances parisiennes n'est pas légitime à soutenir les entreprises régionales. Le système du conseiller commercial en mission est fragilisé par son extrême personnalisation : comme représentant du CNCE dans la région, le conseiller est un interlocuteur bien identifié pour les entreprises et les compagnies consulaires. Mais le succès de sa mission dépend de ses qualités humaines, de sa compétence et des liens qu'il tisse avec les acteurs locaux. Il en résulte que « chaque fois que les formules fonctionnant actuellement sont remises en cause par le départ d'une personne assurant leur fonctionnement, on assiste à de notables divergences, parfois même à des oppositions, sur les nouvelles structures de collaboration à mettre en œuvre ». La difficulté à stabiliser les relations entre certaines Chambres régionales et le CNCE ne peut être résolue « si les hommes chargés d'assurer [le bon fonctionnement de la coopération] n'ont pas la volonté dans un climat de confiance et d'aide mutuelles »⁵²⁴.

Un autre conflit peut naître de la répartition des compétences en matière de commerce extérieur. Ce conflit paraît inévitable compte tenu de l'essor du CNCE et du refus des Chambres de renoncer à certaines de leurs attributions. Bien que le CNCE reconnaisse la prééminence des compagnies consulaires, comme l'indique le protocole signé avec la Chambre régionale de Rhône-Loire, celles-ci finissent par s'inquiéter de la place croissante de l'organisme national dans leurs circonscriptions et des concurrences qui ne peuvent qu'en résulter. Henri Sarramon, président de la commission du commerce extérieur de l'APCCI et de la CRCI Midi-Pyrénées, s'entretient à la fin de 1969 avec le secrétaire général du CNCE, Georges Lacombe. Il recueille des informations sur les conseillers commerciaux en mission, « agents déconcentrés » dotés de trois compétences :

⁵²³ AN, 20080267/193, Compte rendu de la réunion de la commission du commerce extérieur de l'APCCI, 17 décembre 1968.

⁵²⁴ AN, 20080267/193, Note de la commission du commerce extérieur de l'APCCI, « Liaisons entre le CNCE et les CRCI pour le développement du commerce extérieur », 10 juillet 1969.

- Ils servent d'interlocuteurs aux préfets de région et aux administrations publiques pour les questions de commerce extérieur.
- « Dans les secteurs du territoire où le CNCE est insuffisamment représenté, il appartient aux conseillers commerciaux en mission de combler cette lacune ».
- Ils mènent une « action de prospection directe auprès des entreprises susceptibles de développer leurs activités exportatrices ».

Henri Sarramon et Georges Lacombe abordent le sujet du partage des compétences entre CNCE et chambres de commerce. Aux secondes pourraient être reconnue l'exclusivité pour certaines actions : « l'exploitation et la diffusion des informations administratives et commerciales au profit des exportateurs », « la formation et la préparation des entreprises à l'action exportatrice, le recyclage et le perfectionnement des cadres des services d'exportation, l'assistance technique au commerce extérieur en contact direct avec les entreprises ». Le CNCE aurait compétence non exclusive pour les actions collectives en faveur du commerce extérieur et la prospection au niveau de la région ou du département. À l'APCCI, cette délimitation mécontente les membres de la commission du commerce extérieur. Jugée trop net, ce partage risque d'empêcher la coopération, et les actions de formation, information et prospection n'ont pas à être dissociées. « En ce qui concerne plus spécialement la prospection, certains membres font remarquer que le CNCE ne pourrait intervenir que de façon dispersée. N'ayant des entreprises qu'une connaissance très imparfaite et ne disposant pas de services suffisants au niveau régional, il ne pourrait entreprendre aucune action systématique »⁵²⁵.

Enfin, le système de convention entre CNCE et compagnies consulaires ne fait pas l'unanimité. Mis en place au début de 1969, il donne lieu dès le mois de mai suivant à la signature d'un accord à Lyon, mais en juillet, la commission du commerce extérieur de l'APCCI observe qu'ailleurs, certains obstacles persistent. « Un certain nombre de présidents de CRCI [...] souhaiteraient que les responsabilités en matière de promotion du commerce extérieur demeurent en totalité aux chambres régionales, le chef du service consulaire étant un agent de la CRCI rémunéré par elle, incorporé à sa hiérarchie et éventuellement agréé par le CNCE ». Pour surmonter les désaccords, la commission fait une proposition qui penche en faveur des compagnies consulaires : « que le CNCE agrée comme délégué ou agent régional la CRCI en tant que telle. Cette solution éviterait tout risque de conflit de compétence lié à l'existence de deux hiérarchies parallèles. » Mais elle présente deux inconvénients : d'une part, elle rencontrerait certainement un refus du CNCE qui, « légalement chargé de favoriser

⁵²⁵ AN, 20080267/193, Compte rendu de la réunion de la commission du commerce extérieur de l'APCCI, 16 décembre 1969.

le développement des exportations [...] se doit de posséder dans chaque région des agents multiplicateurs » ; d'autre part, elle risquerait de « placer [le service consulaire du commerce extérieur] dans la situation d'un agent d'exécution des directives du CNCE ». Une autre solution avancée est de « faire désigner par le CNCE en accord avec le président de la CRCI un délégué ou un agent régional rémunéré par le CNCE mais abrité par la CRCI »⁵²⁶. Ces différentes options révèlent les dissensions s'expriment au sein de l'APCCI et révèle les limites de la décentralisation : certes, le CNCE est conçu comme décentralisé et respectueux des institutions locales déjà existantes, mais il cherche malgré tout à se tailler une place.

Conclusion du chapitre

Le commerce extérieur est un domaine d'action privilégié de la chambre de commerce de Lyon, ce qui s'explique avant tout par la place des soyeux dans cette institution. Cela l'a conduite à proposer des services aux entreprises exportatrices plus étoffés que dans d'autres circonscriptions françaises. Une commission d'études composée d'élus et une direction sont chargées de ce sujet. La Chambre agit aussi en concertation avec d'autres acteurs collectifs privés et publics ; cette coopération pose différents problèmes. Avec les associations comme le Club des exportateurs, la relation peut être compliquée par la personnalité de certains individus, mais la Chambre ne craint pas de se voir concurrencée par elles. À l'inverse, le développement d'une administration publique en charge d'appuyer les entreprises à l'export remet en cause son champ de compétence. Malgré leurs déclarations de bonne volonté, les élus consulaires rechignent donc à laisser une place aux agents du CNCE. Cette attitude s'explique par la volonté des élus consulaires de conserver leur autonomie et leurs prérogatives face à un État de plus en plus présent ; en raison de leur proximité avec les entreprises de la circonscription, ils s'estiment être les plus aptes à jouer le rôle de coordination et d'appui.

⁵²⁶ AN, 20080267/193, Note de la commission du commerce extérieur de l'APCCI, « Liaisons entre le CNCE et les CRCI pour le développement du commerce extérieur », 10 juillet 1969.

Conclusion de la partie

Entre la signature du traité de Rome instituant la CEE et la fin des Trente Glorieuses, la chambre de commerce de Lyon doit affronter les mutations politiques et économiques qui affectent la circonscription. La conjoncture économique, qui reste dans l'ensemble favorable, n'empêche pas les chefs d'entreprise de s'inquiéter face aux conséquences d'une libéralisation des échanges en Europe, d'autant plus que l'économie lyonnaise a été affaiblie par les guerres et les crises entre 1914 et 1945.

La mise en place du Marché commun encourage la Chambre à intensifier ses activités d'assistance aux entreprises et à redoubler d'efforts pour assurer l'attractivité internationale de la région lyonnaise. Ce faisant, elle rompt avec la discrétion qui caractérisait l'institution depuis le XIX^e siècle. Cette évolution est paradoxale : tout en continuant à faire profession de libéralisme, les élus consulaires laissent l'établissement public dont ils ont la charge devenir plus imposant. Ils cherchent ainsi à faire contrepoids à un État lui-même plus interventionniste.

C'est particulièrement à travers son ouverture internationale que la Chambre révèle son ambition de continuer à peser dans la circonscription. En recevant un nombre important de délégations étrangères, elle s'affiche comme le chef de file des milieux économiques. Cette évolution va se renforcer au cours de la période suivante, dans les années 1970 et 1980, lorsque la situation se dégrade pour les entreprises.

PARTIE II. ÉPAULER LES ENTREPRISES DANS UN ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE DÉPRIMÉ : LA MONTÉE EN PUISSANCE DE LA CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE LYON (1973-1983)

La décennie 1970 est un moment charnière tant pour l'économie française et le commerce extérieur que pour la Chambre lyonnaise. Le premier choc pétrolier, à la fin de 1973, marque l'entrée dans une crise dont les chefs d'entreprise mettent plusieurs années à mesurer la profondeur. *A posteriori*, l'économiste Jean-Louis Levet juge que « la crise pétrolière [...] marque, comme le traité de Rome seize ans plus tôt, la fin d'une époque⁵²⁷ ». Le secteur industriel est particulièrement touché par l'inflation des prix de l'énergie et des matières premières et par l'apparition de nouveaux concurrents hors d'Europe. Pourtant, contrairement aux crises précédentes, dans les années 1880 ou 1930, la « menace protectionniste » ne se réalise pas : malgré les turbulences, les gouvernements laissent se poursuivre l'internationalisation⁵²⁸. Les entreprises doivent donc affronter une concurrence accrue.

À Lyon, cette période est marquée par une transformation profonde de la Chambre. L'environnement économique nouveau la conduit à intensifier sa politique de soutien aux entreprises. Son rôle s'étend : elle ne se contente plus de rassembler les notables d'une ville et de porter les revendications des entreprises à la connaissance du préfet, mais développe une panoplie étendue de services, en particulier en matière de commerce extérieur. Dans un monde aux économies de plus en plus connectées et où les vieux pays industrialisés souffrent de handicaps concurrentiels, la conquête de nouveaux débouchés est plus que jamais considérée comme un impératif. C'est donc à la consolidation d'une mentalité exportatrice

⁵²⁷ LEVET Jean-Louis, *Une France sans usines ?*, Paris, Économica, 1991, p. 18.

⁵²⁸ ASSELAIN Jean-Charles, *Histoire économique du XXe siècle. La réouverture des économies nationales (1939 aux années 1980)*, op. cit., p. 344.

que la chambre de commerce et d'industrie de Lyon consacre une part croissante de ses efforts.

La nouvelle période marque l'apogée de la Chambre pour la seconde moitié du XX^e siècle. Au milieu des turbulences, elle parvient à jouer le rôle de pilote de l'économie lyonnaise, à réaliser des investissements importants pour doter la région d'un aéroport et d'un centre des expositions et à diversifier les services offerts aux ressortissants. Cette réussite apparente est sans doute due au soutien que lui apportent les milieux patronaux lyonnais.

Chapitre 6. Face à la crise, le renforcement de l'action en faveur de l'exportation et de l'industrie

La période allant du début des années 1970 à 1983 est caractérisée par la conjoncture économique difficile pour les entreprises, en particulier celles du secteur industriel. La crise se joue en plusieurs temps : en 1971 s'ouvre une phase d'instabilité monétaire qui suscite de vives inquiétudes chez les élus consulaires. En 1974 commence la flambée du prix des matières premières. À la fin de la décennie, la désindustrialisation devient visible. La Chambre est au premier plan pour observer ces trois phases. Consciente des faiblesses des entreprises françaises face à la concurrence internationale, elle est à l'origine de multiples initiatives pour conserver à la région lyonnaise son dynamisme. Ces actions ne sont pas menées par elle seule : elle coopère avec les autres instances du patronat lyonnais. Une stratégie se dessine peu à peu : attirer dans la région des activités technologiques de pointe se substituant aux secteurs industriels traditionnels déclinants, et en faire une destination attractive pour les investissements étrangers. L'action de la Chambre prend de nouvelles dimensions : elle cherche désormais à créer un environnement favorable à l'expansion des entreprises, ce qui englobe non seulement l'appui direct à celles-ci, mais aussi la consolidation du rayonnement international de la métropole lyonnaise.

A. Un environnement économique troublé à partir des années 1970

Vu de la chambre de commerce de Lyon, la crise des années 1970 ne débute pas au premier choc pétrolier, date habituellement choisie pour marquer l'entrée dans une nouvelle ère, mais deux ans plus tôt, en 1971. La flambée des cours pétroliers ne fait qu'aggraver un climat d'incertitude déjà installé. Pour les entreprises, la situation se dégrade peu à peu et un processus de désindustrialisation s'enclenche. À la tête d'une circonscription où le secteur secondaire est essentiel, la Chambre scrute l'évolution de la conjoncture avec inquiétude.

1. La crise vue de la Chambre

a. La lente prise de conscience du caractère global de la crise

La crise née du choc pétrolier frappe les entreprises alors que celles-ci sont déjà fragilisées, depuis deux années, par une instabilité monétaire mondiale. La fin brutale du système de Bretton Woods en août 1971 ouvre une phase de désordre qui inquiète les exportateurs français. À l'origine se trouve la décision du président Richard Nixon de suspendre la convertibilité du dollar en or et de prendre des mesures protectionnistes⁵²⁹. « L'annonce de la "fermeture du guichet de l'or" de la Réserve fédérale [est] un choc d'autant plus considérable qu'elle [s'effectue] sans préparation aucune et [contrevient] aux règles régissant le FMI et les accords du GATT du *Kennedy Round*. Tous les partenaires des États-Unis [sont] mis devant le fait accompli ». Le 17 août, la Commission des communautés européennes prévient publiquement que les mesures américaines « auront un effet négatif sur le commerce international » en renchérissant les importations aux États-Unis. Le 18 décembre, un accord est trouvé par le Groupe des Dix⁵³⁰ à Washington. L'accord du Smithsonian rétablit une certaine stabilité : il confirme l'inconvertibilité en or du dollar et installe une marge de fluctuation des monnaies européennes autour du dollar⁵³¹. Au cours des années suivantes, la situation reste fragile : une nouvelle dévaluation est annoncée par le gouvernement des États-Unis en février 1973.

Les questions monétaires intéressent vivement la Chambre qui dispose d'agents capables d'analyser ce domaine complexe. Jacques Neyrand, chef du département des études de l'institution, fait en mars 1973 un exposé détaillé sur la situation monétaire internationale. Il souligne le risque d'une intensification de la concurrence des États-Unis grâce à la dévaluation du dollar qui profite aux exportations. Jules Hureau, fabricant de soieries, indique que « le textile est handicapé par ces décisions, d'autant plus que les Italiens bénéficient d'une flottaison de la lire en baisse ». Le marchand de soies Robert Pila exprime sa crainte que « l'économie mondiale ne soit à la veille d'une crise économique et financière grave en raison de l'importance des échanges internationaux et de l'absence actuelle de changes fixes qui

⁵²⁹ Dans les années 1960, l'économie américaine se dégrade : le rythme de croissance recule et le chômage progresse. Pour compenser le déficit de la balance commerciale et de la balance des paiements, le gouvernement émet massivement des dollars, « conduisant le dollar à devenir *de facto* inconvertible dès 1964 ». La masse monétaire en circulation est passée de 32,3 milliards de dollars en janvier 1961 à 58,8 milliards en juillet 1971.

⁵³⁰ France, Belgique, Pays-Bas, Royaume-Uni, RFA, Italie, Suède, États-Unis, Canada, Japon.

⁵³¹ CHASSAIGNE Philippe, *Les années 1970*, Paris, Armand Colin, 2012, p. 21.

dérèglent les mécanismes des échanges internationaux »⁵³². Dès la séance suivante, le sujet resurgit. Le président de la commission du commerce extérieur, George Galaud, évoque les difficultés rencontrées dans la circonscription : « nos exportateurs courent de sérieux risques lorsqu'ils fixent des prix dans une monnaie étrangère qui risque de dévaluer sensiblement dans l'intervalle compris entre la passion de commande et la date du règlement ». Pour y remédier, le gouvernement a réduit, le 6 avril, de 3 % à 2,25 % le seuil de fluctuation à partir duquel intervient la garantie de change de la COFACE. Mais des problèmes persistent :

l'absence de cotation officielle du yen malgré l'intensification de nos échanges avec le Japon ; le problème des transactions avec les pays à monnaie inconvertible ; la mauvaise information des professionnels lyonnais concernant les cours des changes (Paris « monopolise » ce type de renseignements et ne les diffuse qu'avec un retard considérable)⁵³³.

La crise monétaire est lourde de conséquences. Le haut degré d'ouverture sur l'extérieur des entreprises, dans la circonscription lyonnaise, devient une source de vulnérabilité au moment où les échanges se compliquent. Au même moment, une institution de premier plan pour l'exportation, le Comité national des conseillers du commerce extérieur de la France, analyse les risques que courent les entreprises vendant à l'étranger dans cet environnement d'incertitude monétaire. Il estime que face à la fluctuation continue des changes, elles ont besoin « d'apprendre à manier les mécanismes de couverture de change » et dénonce les manipulations du dollar faussant la concurrence et entraver les exportations vers les États-Unis⁵³⁴.

Cependant, le pessimisme ne l'emporte pas absolument. En novembre 1973, l'industriel Fernand Hermans, qui préside la commission de réflexion sur la conjoncture, souligne les possibilités qu'offre le contexte :

du fait des parités actuelles, l'acquisition d'usines et les investissements en pays étrangers sont largement facilités aux industriels français ou allemands, ce qui autorise une certaine réplique aux difficultés d'exportation directe. [...] Les usines estimées en dollars ont vu ainsi leur prix en francs français réduit de près de 20 %. Quelques très grands groupes français et des moins grands ont déjà su mettre à profit ce fait⁵³⁵.

Administrateur du GIL depuis 1950, directeur d'une importante société de produits chimiques et matières colorantes, Ciba-Geigy, et à la tête de diverses fédérations professionnelles de la chimie, Fernand Hermans a certainement une connaissance précise des stratégies des grands groupes dans ce contexte bouleversé. Sa constatation est confirmée par une étude publiée dix

⁵³² ADR, IETP128, Séance du 19 mars 1973 de la CCI de Lyon, p. 59-60.

⁵³³ ADR, IETP128, Séance du 16 avril 1973 de la CCI de Lyon, p. 77-79.

⁵³⁴ BARBIER-DECROZES Madeleine, *Du protectionnisme à la mondialisation : 1898-1998, op. cit.*, p. 188.

⁵³⁵ ADR, IETP128, Séance du 19 novembre 1973 de la CCI de Lyon, p. 205.

ans plus tard par des économistes. Ils observent l'évolution de l'investissement international entre 1960 et 1973 et mettent en lumière plusieurs tendances : il a connu une croissance élevée dans les pays de l'OCDE et de nouveaux pays investisseurs se sont révélées, comme la RFA et le Japon ; les investissements se sont concentrés sur les pays développés et vers les activités industrielles⁵³⁶.

À côté de la période d'instabilité monétaire, la crise ouverte par le choc pétrolier, à l'automne 1973, semble, à la lecture des procès-verbaux des séances de la Chambre, moins douloureuse. Le sujet arrive dans les discussions en novembre 1973, quand Fernand Hermans note la « hausse vertigineuse des prix des matières premières ». Il lui donne plusieurs causes : « la bonne conjoncture mondiale qui a accru fortement la demande de biens dont la production reste rigide pour des causes techniques (minerai, bétail) », « la décision de certains pays sous-développés de retirer le maximum d'argent de la vente de leur production souvent unique (pétrole, oléagineux, etc.) et « la constitution de réserves de précaution, voire de stocks spéculatifs sur certaines matières premières industrielles rares ». Le renchérissement des produits énergétiques est alors perçu comme un facteur extérieur d'inflation qui ne fait qu'aggraver des difficultés à l'intérieur – l'emballement de la boucle prix-salaires – et l'instabilité, devenue chronique, des taux de change⁵³⁷. Le coût désormais élevé des matières premières oblige néanmoins rapidement les entreprises à réduire leur consommation d'énergie. Le gouvernement français diffuse des messages les y incitant. Le choc pétrolier est brutal : en deux mois, le prix du baril est multiplié par quatre. Mais le terme de « crise » n'est prononcé que tardivement. Pour l'historienne Lucette Le Van-Lemesle, cette perception décalée est due à « l'optimisme théorique » d'inspiration keynésienne qui domine la France après près trente ans de croissance soutenue : le premier choc pétrolier « apparaît d'abord comme un simple coût d'arrêt de la prospérité antérieure », « la crise est niée »⁵³⁸ et n'est reconnue qu'après une longue période de dégradation de la situation économique. *A posteriori*, la perception de la crise devient plus nette, ainsi dans un discours de janvier 1979. Selon la tradition, le doyen d'âge de la Chambre, André Latour, fabricant de salaisons élu en 1971, adresse un hommage au président sortant, Fernand Blanc, dont les deux mandats ont duré de 1972 à 1978. André Latour oppose deux périodes : sous Léon Peillon, le prédécesseur, « la situation économique était alors bonne, parfois euphorique. Mais,

⁵³⁶ MICHALET Charles-Albert, DELAPIERRE Michel, MADEUF Bernadette, et OMINAMI Carlos, *Nationalisations et internationalisation. Stratégies des multinationales françaises dans la crise*, Paris, La Découverte, 1983, ch. 2.

⁵³⁷ ADR, IETP128, Séance du 19 novembre 1973 de la CCI de Lyon, p. 206.

⁵³⁸ LE VAN-LEMESLE Lucette, « Les théories économiques et la crise de 1973 », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 2004, vol. 84, n° 4, p. 83-92.

pratiquement dès votre arrivée à la présidence, la crise est survenue avec son cortège de difficultés de tous ordres⁵³⁹ ». Le paradigme de la crise a ainsi fini par s'imposer.

b. La désindustrialisation : un processus complexe en région lyonnaise

La désindustrialisation est la mutation majeure de l'économie française dans le dernier quart du XX^e siècle alors qu'en « 1974, la France est davantage industrialisée qu'elle ne l'a jamais été⁵⁴⁰ ». Jusqu'à cette année-là, le dynamisme du secteur secondaire porte la croissance de l'économie entière. Pourtant, quelques années suffisent à affaiblir le tissu industriel français. Les historiens, économistes et sociologues ont consacré de nombreux travaux à ce bouleversement. Pour les historiens Michel Hau et Félix Torrès, la décennie qui suit le premier choc pétrolier est celle du « virage manqué » pour la France qui, quoique soumise aux mêmes turbulences que le reste des pays industrialisés, s'enfonce dans une trajectoire descendante propre et « décroche » par rapport à eux⁵⁴¹. Les études portent sur des filières aussi bien que sur des espaces. René Leboutte propose une histoire comparée des bassins industriels européens sur une longue durée, de 1750 à 2000, pour dégager les facteurs ayant favorisé leur apparition et distinguer leurs trajectoires particulières. Les différents modèles convergent tous, autour des années 1970, dans un déclin des activités industrielles lourdes appelant de nouvelles réponses : « redéploiement industriel sur de nouvelles bases formées de petites et moyennes entreprises à haute technologie ; intervention obligée des organismes régionaux, de l'État et de la Communauté européenne ; redéfinition territoriale des activités économiques à travers les diverses formules de "pôles de reconversion"⁵⁴² ». La sidérurgie lorraine offre une illustration spectaculaire de la désindustrialisation. Le territoire lorrain a été façonné, depuis le XIX^e siècle, par une mono-activité sidérurgique employant jusque dans les années 1970 plusieurs dizaines de milliers d'ouvriers. L'effondrement est rapide, malgré le soutien de l'État, et laisse en friche une grande partie de la région⁵⁴³. Un plan de restructuration, en octobre 1978, conduit à la suppression de 20 500 emplois à Denain-Valenciennes, Longwy, Hagondange, Hayange et Homécourt. Les licenciements massifs ont donné lieu à de vastes mobilisations syndicales et à des formes novatrices d'expression,

⁵³⁹ ADR, ETP137, Séance du 15 janvier 1979 de la CCI de Lyon, p. 4.

⁵⁴⁰ ECK Jean-François, *Histoire de l'économie française, op. cit.*, p. 86.

⁵⁴¹ HAU Michel et TORRÈS Félix, *Le virage manqué : 1974-1984*, Paris, Belles Lettres, 2020.

⁵⁴² LEBOUTTE René, *Vie et mort des bassins industriels en Europe. 1750-2000*, Paris, L'Harmattan, 2000, p. 492.

⁵⁴³ RAGGI Pascal, *La Désindustrialisation de la Lorraine du fer*, Paris, Classiques Garnier, Histoire des techniques, n° 16, 2019.

comme la radio « Lorraine cœur d'acier » qui donnait la parole non seulement aux ouvriers dont les emplois étaient menacés, mais aussi aux femmes et aux travailleurs immigrés⁵⁴⁴.

Le cas lorrain, abondamment étudié, est cependant extrême. En Rhône-Alpes, la désindustrialisation est un processus plus contrasté. Une branche, le textile, est particulièrement éprouvée. Elle a fait l'objet de deux thèses de doctorat qui mettent en évidence les deux dynamiques : déclin de certaines activités et capacité d'innovation⁵⁴⁵. Les autres branches de l'industrie lyonnaise traversent la période avec inquiétude, mais ne subissent pas un déclin généralisé. L'ouvrage dirigé par Pierre Lamard et Nicolas Stoskopf, paru en 2009, rappelle les débats de l'après-1973 : d'un côté, les partisans de la « vision catastrophiste des "effets dévastateurs" ou des "grands naufrages industriels" » ; de l'autre, la dédramatisation de simples "mutations industrielles" »⁵⁴⁶. En s'appuyant sur le cas de Marseille au XIX^e et au début du XX^e siècle, Xavier Daumalin propose une mise en perspective : au cours de cette période, des entreprises industrielles anciennes, déstabilisées par la mondialisation des marchés, doivent s'adapter à travers l'innovation ou le développement de nouvelles activités, et cette concurrence fait surgir les mêmes débats que l'opportunité de freiner les importations dans les années 1970⁵⁴⁷. Avec le recul, on observe que la région lyonnaise a mieux traversé la décennie de crise que d'autres régions et a conservé un tissu industriel dynamique. Mais pendant la période, le pessimisme domine à la chambre de commerce et d'industrie.

La désindustrialisation se manifeste d'abord dans les secteurs les plus vulnérables à la concurrence étrangère et à la flambée des prix des matières premières. Après la Seconde Guerre mondiale, l'industrie textile a connu un relèvement grâce aux fibres synthétiques comme le nylon, le tergal et le rhovyl, ce qui éloigne le mauvais souvenir des années 1930. En 1952, le nylon-mousse est mis au point par le groupe Billion, les Tissages de soieries réunies et les Moulinages de Chavanoz. La branche s'éloigne de la soie qui ne compte plus, en 1973, que pour 1 % des matières premières utilisées, contre 52 % pour les fibres synthétiques, 26 %

⁵⁴⁴ HAYES Ingrid, *Radio Lorraine cœur d'acier (1979-1980). Les voix de la crise*, Paris, Presses de Sciences Po, 2018.

⁵⁴⁵ DURIEUX Irène, *Entreprise et territoire : la restructuration de Rhône-Poulenc-Textile. Un exemple de désindustrialisation dans l'agglomération lyonnaise : 1975-2005*, Thèse de doctorat, Université Lyon-3, 2013. PLIEZ Victorien, *Déclin et résilience de l'industrie textile rhônalpine des années 1950 à nos jours*, Thèse de doctorat sous la direction d'Hervé Joly, Université Lyon-2, 2021.

⁵⁴⁶ LAMARD Pierre et STOSKOPF Nicolas (dir.), *1974-1984, une décennie de désindustrialisation ?*, Paris, Picard, 2009.

⁵⁴⁷ DAUMALIN Xavier, « Désindustrialisation et ré-industrialisation à Marseille fin XIXe-début XXe siècle », *Rives méditerranéennes*, octobre 2013, n° 46, p. 47-62.

pour les fibres artificielles, 14,4 % pour la fibre de verre et 6,6 % pour la laine et le coton⁵⁴⁸. Le chiffre d'affaires est ainsi passé de 730 millions de nouveaux francs en 1958 à 2 474 millions en 1974 ; plus de la moitié est réalisée à l'exportation. La baisse des effectifs a été compensée par une hausse supérieure de la productivité. Mais en dépit des innovations, l'industrie textile souffre d'archaïsmes et est dominée de plus en plus par la chimie qui l'approvisionne en fibres synthétiques de marque déposée et dicte même aux fabricants les rapprochements et ententes qu'ils doivent opérer⁵⁴⁹.

En janvier 1976, Robert Pila tient devant l'assemblée consulaire un discours pessimiste. Trahissant la mémoire de son aïeul Ulysse, il réclame des mesures gouvernementales urgentes pour « contrôler les importations textiles en provenance des pays en voie de développement ». Cet appel au protectionnisme reflète l'état d'esprit des acteurs de ce secteur : « Pour l'exportation, M. Pila précise que, dans l'immédiat, aucune amélioration ne saurait se produire du fait de la non-compétitivité des prix français »⁵⁵⁰.

En 1977, le bilan est identique. Le fabricant de textiles artificiels Raymond Chanay, vice-président de la Chambre, souligne la « gravité de la situation ». Son exposé donne lieu à l'adoption d'une motion où la compagnie consulaire « attire l'attention des pouvoirs publics sur la situation de plus en plus difficile dans laquelle se trouvent la plupart des entreprises du textile et de la confection de la région ». Le texte indique la fermeture, pour le tissage, le moulinage et l'ennoblissement, de plus de cent entreprises employant 6 000 personnes en 1975 et 1976. Il réclame des « mesures de sauvegarde immédiate [...] en ce qui concerne certaines importations en provenance des pays hors CEE ou même des pays de la Communauté », ainsi que des « mesures complémentaires [...] : facilités de financement, autorisation de réduction d'effectifs... pour éviter les fermetures totales »⁵⁵¹. Le risque de fermeture est en effet élevé. Depuis 1974, les dépôts de bilan dans le secteur industriel deviennent plus nombreux, s'accompagnant fréquemment du licenciement de plusieurs centaines d'ouvriers. C'est le cas, entre autres, d'un des plus grands groupes textiles français, celui de Marcel Boussac, qui emploie vers 1970 plus de 100 000 personnes. Cette société atteint son apogée dans les années 1950 et 1960 avant de connaître un effondrement rapide. Faute d'avoir su moderniser ses produits et méthodes de production ou d'avoir atteint de

⁵⁴⁸ Sur ce sujet, voir : PLIEZ Victorien, *Déclin et résilience de l'industrie textile rhônalpine des années 1950 à nos jours*, op. cit.

⁵⁴⁹ PELLETTIER André, ROSSIAUD Jacques, BAYARD Françoise et CAYEZ Pierre, *Histoire de Lyon: des origines à nos jours*, Lyon, Éditions Lyonnaises d'art et d'histoire, 2007, p. 853.

⁵⁵⁰ ADR, 1ETP132, Séance du 12 janvier 1976 de la CCI de Lyon, p. 27.

⁵⁵¹ ADR, 1ETP134, Séance du 10 janvier 1977 de la CCI de Lyon, p. 30.

nouveaux marchés, il creuse son déficit qui atteint en 1977 100 millions de francs. La faillite est prononcée en mai 1978⁵⁵². Pour enrayer le déclin, le groupe a fermé en septembre 1975 ses usines normandes, en novembre ses sites vosgiens. Le rachat par Agache-Willot, en août 1978, prévoit 1 300 suppressions de postes, dont 700 licenciements⁵⁵³. Cependant, le déclin du textile en Europe occidentale n'est pas un processus global : l'étude de ce secteur en Rhénanie du Nord-Westphalie montre que les producteurs ont su s'adapter à partir de 1957. L'entrée dans le Marché commun a entraîné un mouvement de modernisation et de spécialisation de la production. Contrairement à la France, les Allemands ne prennent ni la voie de la concentration dans de grands groupes ni celle d'un soutien financier massif de l'État. La compétitivité maintenue permet une forte hausse du taux d'exportation jusqu'à la fin des années 1980⁵⁵⁴.

Analysant régulièrement en séance la conjoncture économique secteur par secteur, la Chambre est relativement pessimiste à la fin des années 1970. La commission du développement économique et de l'aménagement de la circonscription estime que « si la base industrielle de la région lyonnaise reste fondée sur le travail des métaux et sur la production chimique et ses avals : textile, parachimie, pharmacie, certaines de ses productions risquent d'être fortement concurrencées sur les marchés étrangers et même sur le marché national, en particulier par celles des pays en voie de développement »⁵⁵⁵. La forte dégradation de l'emploi industriel dans la circonscription se confirme dans un exposé sur la conjoncture de février 1978. La création d'emplois dans les secteurs « porteurs », la mécanique, l'automobile et la construction électrique, marque un ralentissement, et celui-ci est plus marqué en Rhône-Alpes que dans le reste de la France. Les causes nommées sont nombreuses : d'abord, la « crise des relations économiques internationales qui, depuis 1974, entraîne des difficultés nombreuses tant dans les grands groupes que dans les PMI ». Ensuite, de grands groupes réduisent leur présence dans la région et l'appareil industriel y souffre de vieillissement. Le troisième facteur est la « politique dissuasive des pouvoirs publics à l'égard de la région lyonnaise en ce qui concerne les implantations industrielles » et la « priorité donnée à Lyon jusqu'à

⁵⁵² ORANGE Martine, « L'État au secours des patrons en faillite : du sauvetage des Wendel à la bonne fortune de Bernard Arnault », in SERVENAY David *et al.*, *Histoire secrète du patronat de 1945 à nos jours*, Paris, La Découverte, 2014.

⁵⁵³ WEISLINGER Serena, « Chronologie », in LAMARD Pierre et STOSKOPF Nicolas, *1974-1984, une décennie de désindustrialisation ?*, Paris, Picard, 2009.

⁵⁵⁴ LAUSCHKE Karl, « Les entreprises du textile en Rhénanie du Nord-Westphalie », in CHÉLINI Michel-Pierre et ECK Jean-François (dir.), *PME et grandes entreprises en Europe du Nord-Ouest XIX^e-XX^e siècle : Activités, stratégies, performances*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2020, p. 149-156.

⁵⁵⁵ ADR, IETP131, Séance du 7 juillet 1975 de la CCI de Lyon, p. 133.

maintenant aux efforts de développement du tertiaire »⁵⁵⁶. Ce dernier point est particulièrement mal vécu par les milieux économiques lyonnais : la DATAR décide de l'installation d'industries dans les régions qu'elle estime prioritaires, ce qui alimente le ressentiment lyonnais contre le dirigisme parisien.

La vision sombre des élus consulaires est contredite par le discours des pouvoirs publics. Lors de la séance d'installation de janvier 1979, le préfet de région, Olivier Philip, se veut rassurant. Il vante la « vitalité de notre industrie au milieu des difficultés, et sa vitalité au sein de l'Europe qui se fait et où nous devons parvenir à être une puissance industrielle dans un certain nombre d'années, à peu près comparable à celle des Allemands ». La hausse continue du nombre de chômeurs est même, à ses yeux, la conséquence d'une évolution positive, l'accroissement de la productivité : « la crise [...] n'existe pas au niveau de la production industrielle »⁵⁵⁷. On devine que les élus consulaires accueillent avec scepticisme les paroles d'espoir du préfet. Il est certain que l'évolution économique qui commence dans les années 1970 est d'un genre particulier, au point que Jacques Marseille, dans un article de 1996, réfute le terme de crise et baptise « vingt glorieuses » la période qui suit le premier choc pétrolier. Le ralentissement de la croissance du PIB lui apparaît comme un retour à la normale après la période exceptionnelle des Trente Glorieuses⁵⁵⁸.

2. La Chambre et l'économie lyonnaise face à la désindustrialisation

a. La division internationale du travail : une notion impopulaire chez les industriels

La période est marquée par le recul de certaines productions industrielles. Les branches à fort besoin de main-d'œuvre sont les plus affectées par la concurrence venue des pays à bas salaires à la faveur d'une division internationale du travail très impopulaire parmi les producteurs français.

À de nombreuses reprises, des membres de la Chambre élèvent des protestations contre la division internationale du travail qui tend à faire disparaître, dans les pays les plus avancés, certaines activités. Ils accusent directement la CEE de favoriser ce processus. La

⁵⁵⁶ ADR, IETP135, Séance du 13 février 1978 de la CCI de Lyon, p. 49.

⁵⁵⁷ ADR, IETP137, Séance du 15 janvier 1979 de la CCI de Lyon, p. 20.

⁵⁵⁸ MARSEILLE Jacques, « Les "vingt glorieuses". La croissance française des années 1970 à nos jours », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, décembre 1996, n° 52, p. 94-101.

compagnie consulaire lyonnaise est concernée au premier chef, compte tenu de la place qu'y tiennent les industriels du textile. Les premiers doutes s'expriment vers 1970. La Fédération lyonnaise de la soierie reçoit le secrétaire général du Comité de coordination des industries textiles de la Communauté européenne (COMITEXTIL⁵⁵⁹). Ce représentant de la filière analyse la politique commerciale du Marché commun et ses conséquences sur l'industrie textile qui occupe, en région lyonnaise, 70 000 personnes. Pour Jules Hureau, qui a assisté à la conférence, « il apparaît nécessaire de ne pas sacrifier l'industrie textile, qui est du reste en pleine évolution technique. » Le sujet doit être porté à l'ordre du jour de l'APCCI et de la Conférence permanente des chambres de commerce et d'industrie de la CEE⁵⁶⁰. Quelques mois plus tard, Robert Pila rend compte à ses collègues d'une réunion qui y a été consacrée à l'APCCI :

De nombreux vœux et délibérations ont été présentés ces derniers mois au sujet des préférences généralisées en faveur des pays en voie de développement. Cette intervention exprime l'inquiétude qui se manifeste chez certains industriels et commerçants devant les propositions très libérales faites par la CEE et qu'elle risque d'entraîner dans certaines industries des difficultés extrêmement sérieuses d'ordre social aussi bien qu'économique⁵⁶¹.

Le système des préférences généralisées mis en cause a été conçu par la Conférence des Nations unies pour le commerce et le développement (CNUCED) trois ans plus tôt, en 1968, pour permettre aux pays en développement de mieux s'insérer dans le commerce international alors en plein essor. Leur sont assurées des exemptions et réductions douanières sur les exportations de produits industriels finis ou semi-finis, agricoles transformés et textiles. La CEE met en place pour la première fois ce système en 1971 au profit de l'Asie, du Proche-Orient et de l'Amérique latine. Elle cherche ainsi à stimuler les exportations, l'industrialisation et la croissance économique des pays bénéficiaires⁵⁶², mais les producteurs français s'estiment lésés par cette nouvelle législation. La concurrence leur semble faussée par l'absence de charges sociales et fiscales dans les pays les moins avancés.

Au cours des années 1960 et 1970, le problème des importations en provenance des pays en voie de développement s'est aiguïté. Ces deux décennies correspondent à la période de « l'internationalisation sous contrôle » où leurs exportations s'accroissent rapidement,

⁵⁵⁹ Fondé à Bruxelles en 1961, le COMITEXTIL représente auprès de la CEE les organisations représentatives des filières textiles. Source : page web de l'Union des associations internationales, URL : <https://uia.org/s/or/en/1100019356> (consulté le 9 mars 2022).

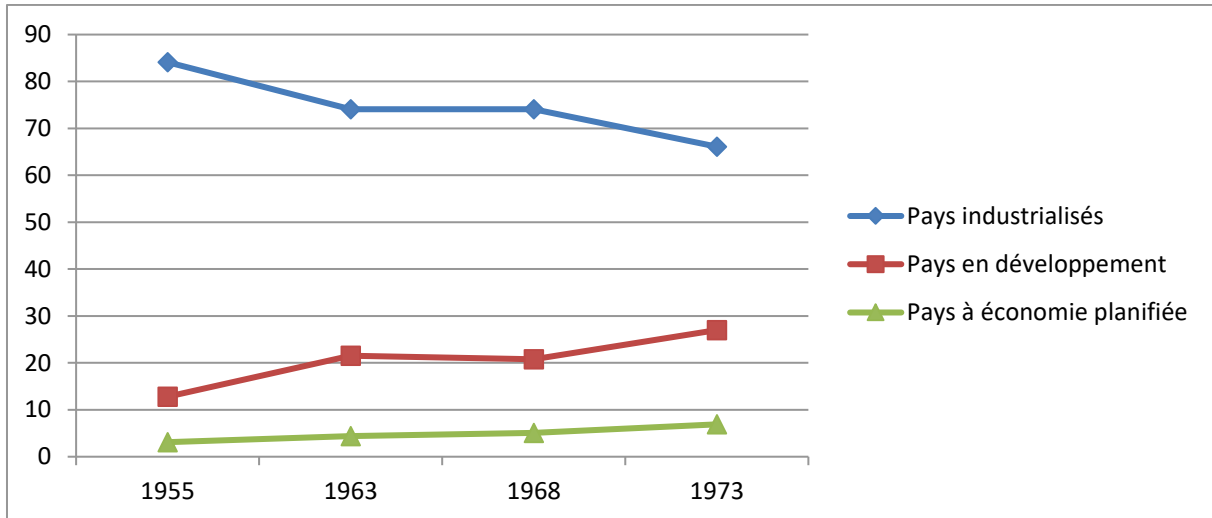
⁵⁶⁰ ADR, IETP125, Séance du 13 novembre 1978 de la CCI de Lyon, p. 199.

⁵⁶¹ ADR, IETP126, Séance du 5 avril 1979 de la CCI de Lyon, p. 68.

⁵⁶² « Système de préférences généralisées », in DEGRYSE Christophe, *L'économie en 100 mots d'actualité*, De Boeck Supérieur, 2019.

conduisant les pays industrialisés à installer des protections : droits de douane, quotas et protections non-tarifaires⁵⁶³.

Figure 14: Provenance des importations de produits textiles dans les pays industrialisés (en pourcentage de la production totale)⁵⁶⁴



La Figure 14 montre la rapide progression des pays en voie de développement parmi les fournisseurs de produits textiles. Le recul parallèle des importations en provenance des pays industrialisés se traduit, à Lyon, par un ralentissement sensible de l'activité et une méfiance croissante vis-à-vis de la politique communautaire libéralisant les échanges internationaux.

En avril 1972, la Commission européenne organise à Venise une conférence intitulée « Industrie et société dans la Communauté européenne ». Robert Pila y assiste et évoque le débat qui s'est tenu sur l'avenir de certaines industries européennes dont l'industrie textile ». Il déplore « [qu'une] tendance existant au sein de la Commission de la CEE [...] accepterait de les voir "sacrifier" au profit des jeunes industries des pays en voie de développement pendant que la main-d'œuvre communautaire employée dans cette branche serait reconvertie dans les secteurs dits "de pointe" ». Cette présentation soulève une vive émotion à la commission du commerce extérieur de la Chambre. Un représentant de la Fédération de la soierie fustige

le mythe de la « division internationale du travail » [qui] révèle chez ses tenants une méconnaissance totale de l'évolution intervenue dans l'industrie textile européenne qui, d'industrie de main-d'œuvre technologiquement peu évoluée à l'origine, se transforme à présent en industrie à capitaux fixes importants, à technologie d'avant-

⁵⁶³ BOUSSEMART Benoît et RONCIN Alain, « La mondialisation contre la concurrence dans le textile et l'habillement », *Revue de l'OFCE*, 2007, vol. 103, n° 4, p. 351-382.

⁵⁶⁴ Source : *Id.*

garde et à effectifs réduits. Dans ces conditions, il est douteux que l'industrie des pays en voie de développement puisse lui opposer une compétition sérieuse.

Cette conclusion est contredite par un représentant du secteur bancaire qui vilipende « l'excès de libéralisme » de la CEE à l'égard des « importations des pays dits "en voie de développement" comme Hong Kong, Formose, la Corée du Sud, Singapour, dont l'industrie textile est en réalité équipée d'une façon ultra-moderne, grâce à un matériel et des capitaux nord-américains. Une telle attitude reviendrait à "rentabiliser" les capitaux américains investis en Asie du Sud-Est »⁵⁶⁵. La question de la concurrence des pays en voie de développement relance donc le débat sur la construction européenne qui s'était apaisé au cours des années 1960, une fois effacées les appréhensions initiales.

Le sentiment d'être sacrifié au profit des pays en voie de développement est fréquemment exprimé par les acteurs consulaires qui demandent des comptes à l'État. Ainsi le président de la Chambre de Mulhouse, Jacques-Henry Gros, demande-t-il en 1976 à Raymond Barre, ministre du Commerce extérieur venu assister à une séance de l'APCCI : « dans quelle mesure devrions-nous abandonner complètement certaines productions pour laisser les pays en voie de développement les fabriquer seuls ? » La réponse du ministre fait peser sur les entreprises la responsabilité de s'adapter : « que les entreprises européennes exposées à la concurrence de ces pays s'adaptent et qu'elles cessent de fabriquer des produits dont elles savent parfaitement que les industries des PVD peuvent les fabriquer à meilleur prix. Elles doivent se spécialiser dans les productions de qualité ou de haute technicité⁵⁶⁶ ». Cette injonction ne convainc guère les milieux consulaires qui ont l'impression de lutter à armes inégales contre la concurrence asiatique.

Des mesures protectionnistes sont adoptées au profit des producteurs textiles européens en vertu des accords multifibres. Le premier est signé en décembre 1973, pour une durée de quatre ans, par une cinquantaine de pays à bas salaires et industrialisés. Il impose des quotas sur les quantités exportées par les premiers avec « l'objectif affiché de parvenir à une libéralisation progressive et contrôlée des échanges, évitant des chocs trop importants sur les marchés⁵⁶⁷ ». Il est renouvelé à trois reprises. En 1980, le préfet intervient devant la Chambre et évoque ce dispositif. Comme précédemment, assure que « sur le plan industriel et sur le

⁵⁶⁵ ADR, IETP127, Séance du 19 juin 1972 de la CCI de Lyon, p. 145.

⁵⁶⁶ ACCIMAP, MQ 0111, Procès-verbal de l'assemblée générale de l'APCCI du 21 juin 1976.

⁵⁶⁷ CENTRE D'ÉTUDES PROSPECTIVES ET D'INFORMATIONS INTERNATIONALES, « Textile-habillement : la fin d'une protection discriminatoire », *La Lettre du CEPII*, février 2001, n° 198, p. 1.

plan de la région, en dehors du textile, aucune industrie n'est en crise globale ». Pour protéger le secteur textile,

nous avons réussi à faire adopter par la CEE un plan dit "multifibres" qui expire l'année prochaine. Ce plan a donné satisfaction en permettant de bonnes années pour le textile en 1978 et 1979, voire même au début de cette année. La situation continue à être satisfaisante dans nos rapports avec les pays en voie de développement, mais le renouvellement de cet accord sera difficile. [...] Ils l'ont accepté pour l'industrie européenne du textile puisse continuer à survivre. Ils n'acceptent pas que les portes se soient ouvertes aux Américains et nous reprochent de les avoir remplacés non par les Européens, mais par les Américains⁵⁶⁸.

Le renouvellement de 1977 a été permis la pression d'États membres de la CEE, en particulier la France. Les effets de l'accord sont relatifs. La stabilisation des importations n'est pas atteinte. En France, la balance commerciale pour les produits textiles et d'habillement devient négative en 1979. Même pour les textiles chimiques, exigeant des techniques plus sophistiquées, les exportations en volume baissent de 4 % entre 1977 et 1979 tandis que les importations progressent de 35 %⁵⁶⁹.

b. Un remède : la tertiarisation

La tertiarisation n'est pas seulement le corollaire de la baisse relative de l'activité industrielle. Elle procède aussi d'une vision, la société « postindustrielle », portée par certaines élites pour qui « le déclin de l'industrie était inévitable en Occident et [qui] font le double choix de substituer les services à l'industrie et d'abandonner la production aux pays à bas salaires tout en conservant les activités de conception et d'innovation »⁵⁷⁰. La notion de « postindustriel », popularisée en France par le sociologue Alain Touraine en 1969⁵⁷¹, accorde la première place à la connaissance et à l'information. Inspirée par ces représentations et constatant les effets irréversibles du déclin industriel, la chambre de commerce et d'industrie de Lyon met au point une politique de reconversion du territoire vers de nouvelles activités économiques.

Mécaniquement, la désindustrialisation provoque la tertiarisation des emplois. Dans la région lyonnaise, les effectifs du secteur tertiaire croissent de 15,6 % entre 1954 et 1962 et de 18,5 % entre 1962 et 1968. À l'inverse, la croissance des effectifs industriels s'effondre : de

⁵⁶⁸ ADR, 1ETP140, Séance du 10 novembre 1980 de la CCI de Lyon, p. 402.

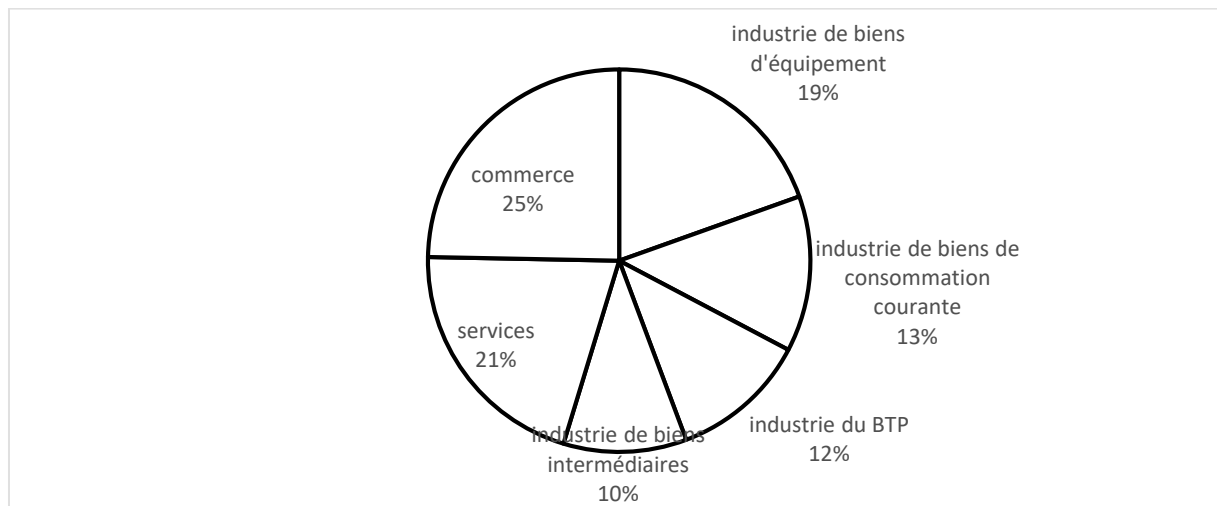
⁵⁶⁹ ROYON Michel, « Accords multifibres et nouvelles fonctions de protectionnisme », *Revue d'économie industrielle*, 1981, vol. 15, n° 1, p. 64-65

⁵⁷⁰ DAUMAS Jean-Claude, « Une France sans usines : comment en est-on arrivé là ? (1974-2012) », in DAUMAS Jean-Claude, KHARABA Ivan et MIOCHE Philippe (dir.), *La désindustrialisation : une fatalité ?*, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2022, p. 17-42.

⁵⁷¹ TOURAINE Alain, *La société post-industrielle*, Paris, Éditions Denoël, 1969.

16,4 % de 1954 à 1962, la progression tombe à 0,5 % pour la période suivante⁵⁷². En 1982, la Chambre note que « l'industrie fut pendant près d'un siècle le secteur prédominant de la circonscription. Le relais actuellement est pris par le tertiaire⁵⁷³ ». Si une tendance à la croissance du tertiaire se dégage, l'industrie lyonnaise reste puissante avec des effectifs répartis de façon assez équitable entre les différentes branches (Figure 15).

Figure 15 : Répartition des salariés par secteur ou par branche dans la circonscription de la CCI de Lyon en 1982⁵⁷⁴



Sur 371 350 salariés, 203 150 travaillent dans l'industrie, soit 54,7 %. À l'été 1975, une commission de la Chambre prend déjà acte du poids du secteur tertiaire dans la circonscription. Il a « assuré, en termes d'emplois, la majeure partie de la croissance ». La désindustrialisation ne signifie pas un effondrement de l'industrie, la baisse de l'emploi industriel tenant aussi à la hausse de la productivité et au « dynamisme important des entreprises lyonnaises⁵⁷⁵ ».

À la Chambre, la tertiarisation de l'économie lyonnaise suscite deux espoirs : à l'échelle nationale, obtenir la relocalisation à Lyon des fonctions de commandement des banques et des entreprises ; à l'échelle internationale, attirer des entreprises de haute technologie étrangères, particulièrement américaines. Par tertiaire, les milieux économiques lyonnais entendent toujours « tertiaire supérieur », une catégorie qui regroupe notamment les directions des entreprises et les activités de conception et de production de haut niveau

⁵⁷² PELLETIER André, ROSSIAUD Jacques, BAYARD Françoise et CAYEZ Pierre, *Histoire de Lyon: des origines à nos jours, op. cit.*, p. 852.

⁵⁷³ ADR, 1ETP2825, « Le Marché de la CCI de Lyon », Note du service d'analyses économiques de la CCI de Lyon, 1982.

⁵⁷⁴ ADR, 1ETP2825, « Le Marché de la CCI de Lyon », Note du service d'analyses économiques de la CCI de Lyon, 1982.

⁵⁷⁵ ADR, 1ETP131, Séance du 7 juillet 1975 de la CCI de Lyon, p. 131-133.

technologique⁵⁷⁶. Au cours de la décennie 1970, l'idée s'impose chez les aménageurs que le tertiaire supérieur est propre à donner un nouvel élan aux métropoles dont le tissu industriel se délite, bien qu'il s'agisse d'une catégorie confuse, comme l'analyse le géographe André Tauveron en 1974⁵⁷⁷. La capitale de Rhône-Alpes accuse un retard, dans les années 1960, sur les autres métropoles françaises. Des services y sont implantés comme le transport, le négoce avec le Marché d'intérêt national de Perrache ouvert en 1961, la Foire, des sociétés d'import-export souvent héritières de l'époque coloniale et un secteur financier et boursier. À partir de la décennie suivante, le secteur tertiaire se diversifie : les sociétés de services aux entreprises, de conseil, d'audit, de logistique commerciale, d'informatique et d'ingénierie et des administrations publiques se développent⁵⁷⁸.

La volonté d'attirer à Lyon des activités tertiaires est antérieure au choc pétrolier et à la crise de l'industrie qui s'ensuit ; elle n'est pas une simple réponse au déclin de l'emploi industriel, le caractère irrémédiable de celui-ci n'apparaissant que dans les années 1980. Elle s'inscrit plutôt dans la rivalité avec Paris et dans l'ambition d'accéder au statut de métropole non seulement nationale, mais aussi européenne. Dès 1968, Jules Hureau, président de la commission des questions économiques, constate que « le tertiaire supérieur est insuffisamment représenté à Lyon ». Il note « l'insuffisance de pouvoir de décision reconnu aux entreprises régionales » et « la tendance très marquée des sièges sociaux des grandes entreprises régionales à s'implanter à Paris ». Il affirme encore la nécessité d'une « action de décentralisation au double niveau des administrations et des organismes de crédit » pour « enrayer le mouvement d'exode des sièges sociaux vers Paris. [...] Elle rendrait d'autre part nécessaire la création d'États-majors régionaux des grands établissements industriels ou commerciaux installés à Lyon et dont le siège demeure situé à Paris »⁵⁷⁹. Cette tendance qu'il dénonce est une réalité ancienne. De 1946 à 1962, 174 sièges sociaux quittent Lyon. Ces départs ne sont pas compensés par les quelques retours. En 1962, 82,5 % des sociétés réalisant

⁵⁷⁶ Le tertiaire supérieur comprend : « le tertiaire industriel péri-productif (services supérieurs aux entreprises dans les domaines des services financiers, logistiques, de l'information et de la communication, de l'ingénierie, etc.) ; le tertiaire directionnel et de régulation (contrôle et réglementation des systèmes politiques et administratifs, économiques, sociaux) ; le tertiaire de la formation et de la culture « Fonctions métropolitaines supérieures », Glossaire Géoconfluences, URL : <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/fonctions-metropolitaines-superieures> (consulté le 9 mars 2022).

⁵⁷⁷ TAVERON Albert, « Le "tertiaire supérieur", moteur du développement régional ? », *L'Espace géographique*, 1974, vol. 3, n° 3, p. 169.

⁵⁷⁸ PELLETIER André, ROSSIAUD Jacques, BAYARD Françoise et CAYEZ Pierre, *Histoire de Lyon: des origines à nos jours, op. cit.*, p. 858-859.

⁵⁷⁹ ADR, IETP123, Séance du 11 avril 1968 de la CCI de Lyon, p. 101.

un chiffre d'affaires supérieur à cinq millions de francs sont à Paris, et 2,9 % à Lyon⁵⁸⁰. Le Crédit lyonnais, par exemple, a transféré sa direction générale vers la capitale dès 1878 pour ne laisser à Lyon qu'un siège social⁵⁸¹.

Attirer des sièges sociaux signifie aussi encourager le développement de multiples services spécialisés dont le banquier et géographe Jean Labasse constate la maigre présence en 1979. Selon lui, Lyon peut difficilement prétendre au titre de « métropole ». Il distingue les services constituant la « grande ville » et dont Lyon est pourvue – conseil en informatique, audit, cabinet d'ingénieurs-conseils etc. – de ceux qui distinguent la métropole, encore peu représentés : Lyon ne compte qu'un avocat international, pas d'experts internationaux des brevets, pas d'organisme d'arbitrage international. Plusieurs spécialités rares (relations publiques multilingues, sociétés de commerce international ou de négoce à l'exportation) n'y figurent que de manière symbolique. Dans le domaine bancaire, la ville affiche un net retard sur les métropoles européennes : les délégations régionales de banques n'exercent pas d'activité financière, quoique les établissements soient nombreux, environ soixante dont dix étrangers venus des États-Unis, de Grande-Bretagne, d'Italie, d'Espagne, du Portugal et d'Israël⁵⁸².

La tertiarisation est aussi une stratégie consistant à attirer des sociétés étrangères dans les domaines économiques qui paraissent d'avenir. La Chambre courtise particulièrement les délégations américaines. En 1973 est ainsi créée à Lyon une association pour encourager le développement des échanges franco-américains, le Comité France-Louisiane dont le vice-président, Fernand Blanc, est aussi président de la Chambre⁵⁸³. En avril 1973, il organise l'accueil d'une délégation conduite par le gouverneur de la Louisiane Edwin Edwards. Celui-ci est accompagné d'hommes d'affaires – vice-présidents d'une grande banque, président du conseil d'administration d'une organisation interprofessionnelle – et de représentants de l'administration publique. En accueillant ces visiteurs, le Comité cherche à présenter Lyon comme une métropole attractive, comme le montre le discours que leur adresse Fernand Blanc au cours d'une réception au Palais de la Bourse. Le président de la Chambre insiste sur la position de « Lyon au cœur de l'Europe », « carrefour européen » doté d'une « puissance

⁵⁸⁰ CAYEZ Pierre, « Les mutations économiques et sociales », in PELLETIER André et al., *Histoire de Lyon, op. cit.*, p. 856.

⁵⁸¹ LESCURE Michel, NOUGARET Roger et DESJARDINS Bernard (dir.), *Le Crédit lyonnais, 1863-1986 : études historiques*, Genève, Droz, 2003.

⁵⁸² LABASSE Jean, « Lyon, métropole ? », *Revue de géographie de Lyon*, 1982, vol. 57, n° 2, p. 146-147.

⁵⁸³ Le Comité France-Louisiane est lié au Comité France-Amérique installé à Paris et collabore avec chambres de commerce et associations françaises ou de l'État américain partenaire. Son président est l'ex-préfet de la région Rhône-Alpes Roger Ricard, assisté de Fernand Blanc.

industrielle à la dimension de ses ambitions » et, élément plus neuf, « des services tertiaires nécessaires pour le rôle qu'elle entend jouer ». Des banques internationales comme la Bank of America et la Chase Manhattan Bank sont déjà implantées. L'objectif est d'attirer de nouvelles activités tertiaires. Fernand Blanc fait pour cela l'éloge des aménités dont dispose la métropole : avec la proximité des stations de ski alpines, de la campagne et du littoral méditerranéen, « Lyon offre aux hommes d'aujourd'hui un cadre de vie pour demain ». À l'ère postindustrielle, où les individus pratiquent de plus en plus de loisirs, l'accessibilité des lieux de détente est un facteur d'attractivité aussi important que le tissu industriel. Au cours de la journée, la délégation de Louisiane est conduite dans des sites lyonnais qui ont trait aux échanges internationaux, le port Édouard Herriot et la Foire de Lyon⁵⁸⁴. Transmettre une image positive de la ville est indispensable, ce qui passe entre autres par l'amélioration des infrastructures de transport. En 1978, l'Association pour le développement économique de la région lyonnaise (ADERLY) construit un programme pour attirer des entreprises néerlandaises « susceptibles d'être intéressées par Lyon comme plateforme de distribution pour le Sud-Est européen ». Devant ces entreprises de la chimie, de la pharmacie, de la construction électrique et de la mécanique de haute précision, l'association cherche à rendre la métropole attractive : « il me paraît nécessaire d'engager tout d'abord une action de sensibilisation en Hollande sur le thème "Lyon, pôle de distribution, Lyon, ville internationale" qui donne une autre image de Lyon que celle du tunnel de Fourvière tant connue de tous mes interlocuteurs »⁵⁸⁵.

Au cours de la décennie, les efforts de la Chambre se renforcent pour faire bénéficier Lyon d'investissements américains. Elle agit par l'intermédiaire de l'ADERLY qui dispose d'un bureau à Chicago depuis juillet 1980. L'implantation du groupe Hewlett-Packard, annoncée en 1981⁵⁸⁶, fait la fierté des milieux économiques lyonnais. Fondée en Californie en 1939, l'entreprise a acquis une renommée mondiale dans les années 1950 et 1960 en proposant des appareils de mesure qui servent en particulier à la fabrication des télévisions et postes de radio, ainsi que la première calculatrice de poche en 1972. Elle est encore pionnière de l'informatique avec son premier ordinateur, en 1966⁵⁸⁷. Le 15 septembre 1982 est posée la

⁵⁸⁴ ADR, 1ETP2021, Comité France-Louisiane.

⁵⁸⁵ ADR, 1ETP3195, Note interne de l'ADERLY, 21 novembre 1978.

⁵⁸⁶ ADR, 1ETP142, Séance du 12 octobre 1981 de la CCI de Lyon, p. 278.

⁵⁸⁷ « Hewlett-Packard Company », Encyclopédie en ligne *Britannica*, URL : <https://www.britannica.com/topic/Hewlett-Packard-Company> (consulté le 10 mars 2022).

première pierre du futur siège social régional de Hewlett-Packard à Écully⁵⁸⁸, et l'inauguration a lieu le 29 mars 1984.

La transformation du quartier de la Part-Dieu s'inscrit dans la stratégie tertiaire de la métropole. Sur les vestiges d'une caserne désertée, un ensemble d'immeubles d'habitation et de bureaux, un centre commercial, des lieux culturels et une cité administrative sont érigés sous l'impulsion de la municipalité. Le géographe Jacques Bonnet le décrit en 1976 comme « un équipement exemplaire à l'heure où la décentralisation concerne de plus en plus le secteur tertiaire ». Le nouveau quartier est conçu pour avoir un rayonnement européen, voire pour faire « renouer [Lyon] avec un passé prestigieux » comme place bancaire. Plusieurs sociétés étrangères se sont portées candidates pour ouvrir une boutique : la société de distribution britannique Marks and Spencer qui dispose ainsi de son troisième établissement européen après Paris et Bruxelles, le Néerlandais C&A ou encore des groupes américains⁵⁸⁹. « L'essoufflement de l'industrie lyonnaise a reporté sur les activités tertiaires l'espoir d'une croissance des emplois. La politique de promotion menée par la municipalité et par la chambre de commerce et d'industrie [...] a influé sur la notoriété nationale, voire internationale, de la cité ». La politique d'aménagement du territoire influence efficacement l'installation en province des sociétés de service et organismes financiers : depuis 1972, la construction de bureaux en région parisienne est entravée par la DATAR, et des primes sont accordées à l'installation de services en province⁵⁹⁰.

Une étude sur les décentralisations d'entreprises tertiaires met en évidence les limites de ce processus. Entre 1962 et 1978, 347 établissements qui se sont implantés hors de Paris sont recensés, choisissant essentiellement des métropoles d'équilibre comme Lyon, Bordeaux et Strasbourg⁵⁹¹. Les raisons de ce mouvement sont diverses : certains se restructurent, veulent se rapprocher des clients et la plupart des transferts sont partiels, certains services de l'entreprise demeurant à Paris. D'autres déménagent pour échapper aux désagréments de la région parisienne, en particulier le manque de place. « Moins de 10 % des établissements [transférés] jouissent d'une liberté de gestion, 8 % seulement sont maîtres des décisions de crédit. [...] Autant dire que les établissements tertiaires délocalisés en province sont

⁵⁸⁸ ADR, 1ETP144, Séance du 11 octobre 1982 de la CCI de Lyon, p. 249.

⁵⁸⁹ BONNET Jacques « L'essor du tertiaire supérieur à Lyon : le centre régional de la Part-Dieu », *Revue de géographie de Lyon* 51, n° 1 (1976), p. 5-6.

⁵⁹⁰ *Ibid.*, p. 15.

⁵⁹¹ 23,6 % des établissements appartiennent à la banque et à la finance, 15,3 % à l'assurance, aux mutuelles et caisses de retraite, 12,7 % à l'informatique et à la gestion, 25,1 % sont des laboratoires et bureaux d'études techniques, 5,8 % des cabinets de conseil, 6,9 % des établissements de formation et 10,7 % des services administratifs et sièges sociaux d'entreprises. Ils représentent 46 432 emplois.

étroitement surveillés par les services centraux parisiens ». Les vraies décentralisations sont donc exceptionnelles⁵⁹².

B. Industrie et commerce extérieur : un couple prioritaire

La crise conduit la Chambre à développer une stratégie spécifique à l'industrie. Cela s'explique aisément par le poids de ce secteur dans l'assemblée consulaire. La stratégie fixe comme priorité le développement des exportations en incitant toutes les entreprises à se tourner vers les débouchés extérieurs. Dans l'ambition plus générale d'assurer le dynamisme de la région, la Chambre cherche aussi à attirer les investissements et les sociétés étrangères. Pour cela, des outils nouveaux sont mis au point, en particulier l'association Informexport qui étend sa zone d'action à la région Rhône-Alpes. À travers ces actions, la compagnie consulaire fait preuve d'un esprit d'innovation.

1. Tourner les entreprises vers l'exportation

a. Un nouveau regard à avoir sur le commerce international

La hausse du prix des matières premières creuse le déficit du commerce extérieur français. Dans les milieux économiques et politiques comme dans l'opinion publique, l'idée se diffuse que ce déséquilibre doit être compensé par un regain exportateur.

Dans son discours d'investiture, le président Fernand Blanc expose en décembre 1976 les axes sur lesquels il compte concentrer son second mandat. Parmi eux figurent « la promotion de la moyenne et petite industrie [...], le renforcement de notre capacité à promouvoir le commerce extérieur et la poursuite de l'action d'incitation des entreprises à l'exportation⁵⁹³ ».

La crise ressuscite le patriotisme économique parmi les représentants des chefs d'entreprise. L'unanimité se fait entre la CGPME et le CNPF. Dès avril 1974, Léon

⁵⁹² BONNET Jacques, « La décentralisation des activités tertiaires en France », *Revue de géographie de Lyon*, 1979, vol. 54, n° 4, p. 357-368.

⁵⁹³ ADR, IETP133, Séance du 6 décembre 1976, p. 284.

Gingembre signe, dans le journal de son mouvement, un éditorial intitulé « Exporter avant tout ». Le porte-parole du petit patronat l'affirme : « jamais l'économie française ne s'est trouvée devant une obligation aussi impérieuse ». La hausse des prix de l'énergie et des matières premières font que « nos maigres réserves en devises vont fondre comme neige au soleil » sans un « effort d'exportation massif de nos entreprises ». Les PME sont mobilisées pour cela. « Il ne s'agit pas de vendre à l'étranger le surplus des productions comme ce fut longtemps le cas, mais de créer un véritable marché à l'exportation ». Éternel frondeur, Gingembre accuse les pouvoirs publics d'être prêts à accorder des crédits pour stimuler les exportations tout en les refusant au marché intérieur : « la condition fondamentale pour l'effort que l'on veut entreprendre aboutisse est que la technocratie qui nous gouverne prenne conscience de cette nécessité et que soit mis fin à une réglementation globale du crédit dont le maintien le vouerait à l'échec »⁵⁹⁴. Ces déclarations suivent la signature d'un protocole entre le Centre français du commerce extérieur (CFCE) et la CGPME, le 1^{er} avril. L'accord définit trois volets : « développer l'information auprès des milieux économiques et commerciaux PME afin d'éveiller leur intérêt sur les moyens pratiques pour devenir exportateur et les orienter à cette fin vers les services du CFCE » ; assurer la « promotion de l'expansion économique à l'étranger [...] dans le secteur des foires et expositions ainsi que des salons spécialisés » ; « réaliser un jumelage international d'entreprises françaises avec celles des pays étrangers pour y développer la coopération industrielle »⁵⁹⁵. Le CNPF fait entendre un discours similaire. Le mouvement organise en octobre 1977 ses Assises nationales à Lille sur le thème « L'ouverture sur le monde et les impératifs politiques ». Elles conduisent au constat suivant :

Il n'y a qu'un bouclier possible pour nous protéger des blessures que provoque la crise du pétrole si nous ne réagissons pas sans attendre : l'ouverture de nos entreprises sur le monde. Les devises qui nous sont indispensables pour acheter au dehors de quoi faire vivre notre économie, [...] nous n'avons qu'un moyen de nous les procurer : vendre davantage à l'étranger, développer notre activité sur les marchés extérieurs.

Les PME doivent prendre la relève des grandes entreprises qui ont formé « la première génération des exportateurs français »⁵⁹⁶.

Pour rendre plus concret le problème du déficit extérieur, les pouvoirs publics prennent diverses initiatives. Entre autres est diffusé le slogan d'un « treizième mois à

⁵⁹⁴ *La Volonté du commerce, de l'industrie et des prestataires de services*, avril 1974, n° 296, p. 1.

⁵⁹⁵ « L'exportation à l'ordre du jour. Signature d'un important protocole CFCE-CGPME », *La Volonté du commerce, de l'industrie et des prestataires de services*, avril 1974, n° 296, p. 2.

⁵⁹⁶ *Revue du CNPF*, novembre-décembre 1974, cité par : LEFRANC Georges, *Les organisations patronales en France : du passé au présent*, Paris, Payot, 1976.

l'exportation », c'est-à-dire d'une quantité supplémentaire de travail dont le produit serait destiné aux marchés étrangers. Dans *Le Figaro*, le philosophe Raymond Aron relaie l'idée : « pour importer la même quantité de pétrole, la France devra dépenser une trentaine de milliards de plus, un treizième mois d'exportations. Le quadruplement du prix des hydrocarbures signifie un appauvrissement de la France, donc des Français⁵⁹⁷ ». Pour le président du CFCE, Louis Deveaux, ce supplément de travail ne suffira pas à combler le déficit. L'ensemble des entreprises doit s'efforcer de vendre ses produits hors des frontières.

Cette situation d'urgence est propice à renforcer le partenariat entre l'État et les acteurs économiques privés. La CGPME signe un accord de coopération avec le CFCE⁵⁹⁸. Cela montre l'intérêt croissant que les pouvoirs publics accordent aux PME. La vieille idée selon laquelle elles seraient trop petites pour exporter est abandonnée. Par leur nombre et leur taille réduite, elles sont, désormais, censées offrir des capacités d'adaptation et d'innovation propres à trouver de nouveaux clients à l'exportation. Le gouvernement adopte des mesures à leur avantage dès 1973. En matière de marchés publics, il facilite le recours à la sous-traitance avec des PME. En avril 1976 est créée une délégation à la petite et moyenne industrie⁵⁹⁹. Le VII^e Plan (1976-1980) prévoit de faciliter le financement des capacités de production tournées vers l'exportation pour les PME et de rembourser les sommes avancées pour la construction de réseaux commerciaux à l'étranger. Le soutien aux PME est l'un des trois piliers du « redéploiement industriel » que le gouvernement conçoit en réponse à la crise, avec une réduction de l'intervention publique et la restauration de la concurrence dans tous les domaines⁶⁰⁰. En juillet 1977, une enveloppe de 500 millions de francs leur est consacrée pour des crédits à court terme à l'exportation⁶⁰¹. Cependant, cette stratégie suscite des réserves. Dans un communiqué du 17 octobre 1977, les conseillers du commerce extérieur de la France mettent en garde les pouvoirs publics contre le « mirage des PME » : celles-ci peuvent réussir à l'international et doivent recevoir un soutien, mais les aides ne doivent pas être distribuées

⁵⁹⁷ ARON Raymond, « Le choix », *Le Figaro*, 17 mai 1974, in *Politique française. Articles 1944-1977*, Paris, Éditions de Fallois, 2016.

⁵⁹⁸ « L'exportation à l'ordre du jour. Signature d'un important protocole CFCE-CGPME », *La Volonté...*, art. cit.

⁵⁹⁹ Créée le 28 avril 1976, la délégation à la petite et moyenne industrie est rattachée à la Direction générale de l'industrie. Sa mission est de « promouvoir, coordonner et animer l'ensemble des actions de nature à contribuer à la création, à l'adaptation et au développement des entreprises industrielles de dimension petite ou moyenne ». « Délégation à la petite et moyenne industrie », page web des Archives nationales, URL : https://www.siv.archives-nationales.culture.gouv.fr/siv/IR/Fran_IR_006022 (consulté le 10 mars 2022).

⁶⁰⁰ DELORME Robert et ANDRÉ Christine, *L'État et l'économie*, op. cit., p. 277-278.

⁶⁰¹ « M. Barre ouvre un crédit supplémentaire de 500 millions de francs destiné aux P.M.E. », *Le Monde*, 23 juillet 1977, URL : <https://www.lemonde.fr/archives/article/1977/07/23/m-barre-ouvre-un-credit-supplementaire-de-500-millions-de-francs-destine-aux-p-m-e-2862452-1819218.html> (consulté le 10 mars 2022).

sans discernement. Pour éviter la dispersion des moyens, seules doivent en bénéficier celles « qui ont déjà une sérieuse expérience des marchés étrangers et qui ne risquent pas l'échec d'une première tentative toujours décourageant pour l'avenir »⁶⁰². Cette position peut s'expliquer par la composition du comité des conseillers du commerce extérieur de la France qui sont souvent cadres supérieurs de grandes sociétés actives à l'étranger.

Ainsi, l'injonction à exporter est omniprésente dans les milieux économiques. La Chambre n'est pas seule à vouloir y sensibiliser les entrepreneurs. Cela conduit à une certaine concurrence. Face aux nécessités du moment et pour ne pas se laisser distancer par les autres organismes, l'institution consulaire doit mettre au point son propre programme d'action.

b. Changer les « mentalités des industriels » : les méthodes pour développer les exportations

La Chambre et les milieux économiques tentent de concevoir de nouvelles méthodes pour renforcer la capacité exportatrice des entreprises lyonnaises. Deux éléments rendent cette démarche impérative. Il y a d'abord le renchérissement des matières premières, qui oblige à compenser la facture énergétique en hausse par un accroissement des ventes. De ce premier facteur découle un second : tous les pays industrialisés ressentant ce même besoin de développer leurs exportations, la concurrence internationale s'exacerbe. Les échanges s'intensifient, d'autant plus que les pays pétroliers, enrichis, se transforment en nouveaux débouchés. Le choc pétrolier a ainsi pour conséquence inattendue « [d'accélérer] la mondialisation des marchés »⁶⁰³, à rebours du repli observé après la crise de 1929. Les milieux économiques lyonnais entament une réflexion qui rappelle celle des premières années du Marché commun, lorsqu'ils s'attendaient à une aggravation de la concurrence européenne.

Paul Berliet est un industriel engagé non seulement pour sa société automobile, mais soucieux de l'ensemble de l'économie lyonnaise. Il quitte une première fois la Chambre en 1970, mais reste actif dans les réseaux patronaux lyonnais. En 1978, « à partir de [son] expérience personnelle, de la connaissance [qu'il a] de quelques marchés extérieurs », il rédige une note indiquant les moyens à mettre en œuvre pour assurer le développement industriel de la région. Cette année est celle de la disparition des Automobiles Marius Berliet, entreprise fondée en 1901, qui se regroupent avec la Société anonyme de véhicules industriels et d'équipements mécaniques (SAVIEM) dans la société Renault Véhicules Industriels (RVI). Dans sa note, le vice-président de RVI appelle à « adapter les mentalités des industriels aux

⁶⁰² BARBIER-DECROZES Madeleine, *Du protectionnisme à la mondialisation : 1898-1998*, op. cit., p. 204-205.

⁶⁰³ *Ibid.*, p. 190.

évolutions et notamment en matière commerciale ». Tourné vers les pays en cours d'industrialisation, en particulier la Chine populaire et l'Algérie, il souligne la nécessité des transferts de technologie : en effet, l'État y étant souvent le principal interlocuteur, les entreprises doivent proposer de contribuer au développement du pays. Paul Berliet incite aussi à abandonner « les concepts standard enseignés par une culture occidentale industrielle » pour inventer des « formes d'intervention nouvelles ». Dans un deuxième point, il définit les fonctions que doit remplir l'État :

- 1. Atténuer le risque pris par les entreprises qui cherchent à conquérir un nouveau marché, en particulier les PME qui présentent l'avantage de pouvoir répondre rapidement aux nouveaux besoins.
- 2. Mieux coordonner les moyens d'intervention à l'étranger (antennes, représentations commerciales...).
- 3. Accueillir plus d'étrangers en France par des bourses, dans les universités et grandes écoles, pour créer des « liens en profondeur ».
- 4. « Décentraliser les pôles de décision » : c'est « une condition de mobilisation autour de l'industrie régionale ».

Enfin, le capitaine d'industrie recommande de « choisir les créneaux et les secteurs géographiques de pénétration ». Les cibles sont le pourtour méditerranéen avec lequel des liens étroits existent déjà, l'URSS et le COMECON qui ont de grands besoins en technologies industrielles, ainsi que la Chine, marché considérable en voie d'ouverture⁶⁰⁴.

Les efforts de Paul Berliet sur le marché chinois remontent aux années 1950, lorsque la société se tourne vers l'exportation et les pays neufs. Des premiers contrats, portant sur la vente de camions, sont signés en 1958 et 1959 par le biais de la filiale marocaine des Automobiles Marius Berliet, ce qui permet de contourner l'embargo pesant sur les pays communistes dans le cadre du COCOM. Le réchauffement des relations franco-chinoises, en 1963, permet l'essor des ventes. Avant même la reconnaissance officielle de la République populaire par la France, le 27 janvier 1964, Paul Berliet décide d'y envoyer une mission. Elle se déroule en avril et mai, et débouche sur un contrat monumental, emporté sur le Britannique Leyland et le Japonais Isuzu, prévoyant la construction d'une usine en Chine et la fourniture de camions. Signé en juin 1965, il comporte le transfert des technologies et la formation des personnels⁶⁰⁵. La présence pionnière de l'industriel sur le marché chinois est un atout pour la région lyonnaise. Profitant des contacts noués pendant près de vingt ans par Paul Berliet, qui préside en outre le Comité France-Chine du CNPF, elle est bien placée pour tirer parti de

⁶⁰⁴ AFMB, n° 19, « Éléments de réflexion sur la politique industrielle », Note de Paul Berliet, 1^{er} septembre 1978.

⁶⁰⁵ ROBIN Thierry, « Berliet, un constructeur automobile français face au marché chinois (années 1950-1960) », *Relations internationales*, juillet 2011, vol. 146, n° 2, p. 43-58.

l'ouverture de la République populaire à partir de décembre 1978. Le dirigeant Deng Xiaoping lance de vastes réformes visant à redresser la situation d'un pays qui accuse un grave retard de développement. Il relâche l'emprise de l'État les activités économiques, amorce une décentralisation du pouvoir au profit des régions et favorise l'afflux d'investissements étrangers. Cela provoque une ruée des entreprises venues des pays industrialisés vers ce marché gigantesque. La concurrence est vive et les entrepreneurs occidentaux peinent souvent à trouver le bon interlocuteur dans ce pays qui sort de trois décennies d'autarcie. La familiarité de Paul Berliet avec les dirigeants chinois se révèle très utile à la Chambre. Le 22 septembre 1978, à la demande de l'industriel, elle reçoit une délégation du Conseil chinois pour le développement du commerce international. Elle programme également, au début de 1979, une mission pour « permettre aux entreprises participantes de se présenter et de faire connaître aux ministères techniques et corporations les matériels, techniques et services⁶⁰⁶ ».

2. Attirer les investissements étrangers : l'ADERLY

a. L'enjeu des investissements et implantations étrangers en Rhône-Alpes

Les milieux économiques lyonnais cherchent à attirer les entreprises étrangères. Dans le cadre d'une économie ouverte, une ville ne peut revendiquer le titre de métropole si elle n'accueille pas des multinationales. Leur implantation est un moyen de compenser le déclin de certains secteurs traditionnels de la région car elle s'accompagne d'investissements, de créations d'emplois, de l'installation de travailleurs qualifiés et, pour les sociétés industrielles, de technologies. En 1973, l'Organisation d'études d'aménagement de l'aire métropolitaine de Lyon-Saint-Etienne (OREAM) mène une enquête sur le sujet. Rhône-Alpes est, en dehors de Paris, la région avec la plus forte proportion d'implantations étrangères. Les investissements étrangers sont perçus comme un atout. Par exemple, dans la branche de la construction électronique, « le développement récent s'est essentiellement fait à partir des firmes sous contrôle étranger. Les entreprises nationales importantes ne semblent pas avoir mené une politique d'investissements aussi importante. » Les investissements étrangers jouent un rôle d'entraînement à double titre. D'abord, étant fortement orientés vers les activités de pointe, ils contribuent à l'essor de celles-ci. Ensuite, sur le plan de la gestion, les firmes passées sous

⁶⁰⁶ ADR, IETP137, Procès-verbal de la séance du 12 février 1979 de la CCI de Lyon, p. 40.

contrôle étranger appliquent des techniques modernes et « [remettent en cause] les moyens traditionnels d'organisation des entreprises régionales » ; cela pourrait conduire ces dernières à « [rompre] avec une certaine vie en vase clos pour s'intégrer davantage à une économie internationale ». La note souligne cependant les risques liés à cette pénétration dans les diverses branches lorsque le contrôle étranger devient majoritaire : perte de « liberté » dans la définition de la stratégie à moyen et long terme, renforcement de la domination américaine et japonaise par le rachat de sociétés françaises, ou encore dépendance accrue vis-à-vis du groupe en matière de recherche. Une telle trajectoire est celle de la Compagnie électro-mécanique (CEM), l'une des principales sociétés de construction électrique et mécanique en France, fondée en 1885. Basée à Paris, elle dispose d'une usine à Lyon dans le quartier de la Buire qui emploie environ 12 000 personnes en 1974. En 1899, elle passe sous le contrôle du groupe helvétique Brown Boveri & Cie, créé en 1891⁶⁰⁷. La note observe la filiale CEM est depuis « intégrée dans une stratégie internationale de vision des fabrications entre les différentes unités du groupe. Toute la stratégie est directement élaborée par Brown-Boveri ».

L'OREAM distingue deux générations d'implantations étrangères. Les plus anciennes, souvent helvétiques, remontent au début du XX^e siècle, mais elles se raréfient car beaucoup migrent vers la région parisienne. Les récentes datent de la décennie 1960 et leur essor est dû à la « dimension "Europe" ». Il s'agit surtout de capitaux américains destinés à prendre pied dans un pays de la CEE. Une annexe de la note est consacrée à l'implantation suisse. Celles-ci se concentrent en Savoie et Haute-Savoie, à proximité de la frontière. Les implantations industrielles suisses sont de moins en moins nombreuses en Rhône-Alpes à cause de la préférence croissante pour Paris. Les investissements suisses sont aussi freinés par certains préjugés défavorables : méfiance vis-à-vis du fonctionnement des transports routiers, aériens et ferroviaires, inquiétude sur les « problèmes sociaux "inconnus en Suisse" » qui se posent dans les entreprises françaises et une fiscalité et des réglementations jugées désavantageuses. Néanmoins, les Suisses reconnaissent la qualité du travail français et multiplient les implantations commerciales⁶⁰⁸.

Les années 1970 et 1980 correspondent à une augmentation du nombre de prises de contrôle et d'investissements étrangers. En 1979, la Chambre dénombre 280 entreprises à capitaux étrangers et leur adresse un questionnaire. Les capitaux ont des origines variées,

⁶⁰⁷ BIDARD René, « La Compagnie électro-mécanique (1885-1985) », *Bulletin d'histoire de l'électricité*, 1988, vol. 12, n° 1, p. 219-220.

⁶⁰⁸ ADR, IETP2841, Note de l'OREAM, « Enquête sur les entreprises à capitaux étrangers en région lyonnaise », novembre 1979.

provenant surtout d'Europe – Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, Grande-Bretagne, Hollande, Italie, Suède et Suisse – mais aussi des États-Unis, du Maroc, d'Israël et d'Iran. Parmi les 117 répondantes, l'enquête fait ressortir une grande majorité qui ne font que de la distribution sur le marché français et, éventuellement, étranger : 71,8 %. 15,4 % ont en région lyonnaise une unité de montage. 20,5 % y ont implanté des activités de recherche⁶⁰⁹. Ces chiffres paraissent peu satisfaisants : ils montrent que la région lyonnaise sert surtout à distribuer des produits conçus et fabriqués ailleurs, souvent à l'étranger. Or, l'ambition de la Chambre est d'attirer des activités productives qui participent plus efficacement au développement économique.

b. L'action de l'ADERLY

La Chambre, cherchant à donner à Lyon une envergure internationale, agit principalement à travers l'Association pour le développement de la région lyonnaise (ADERLY). L'initiative remonte à 1972. Le maire de Lyon et président de la Communauté urbaine de Lyon (COURLY), Louis Pradel, présente en septembre de cette année-là aux présidents du GIL et de la Chambre « les principes d'une politique industrielle pour l'agglomération lyonnaise », devant se traduire par la création d'un « organe capable d'assurer la promotion économique de la région lyonnaise et [...] la concertation des différents organismes chargés du développement économique ». Les statuts de l'ADERLY sont prêts en juillet 1973 et signés par les trois membres fondateurs, la Chambre, le GIL et la COURLY, en juin 1974. Son rôle, d'après les statuts, est le suivant :

- s'informer de la situation économique de la région lyonnaise et des problèmes de son développement ;
- mettre en évidence les obstacles à ce développement ;
- choisir des types de développement compte tenu du rôle que doit jouer Lyon dans le cadre régional, national et européen ;
- définir les actions à mettre en œuvre pour réaliser les objectifs⁶¹⁰.

Les missions ainsi définies sont larges. Installée au Palais du commerce, dans les murs de la Chambre, la nouvelle association peut admettre des membres actifs en plus des fondateurs, et elle est bientôt rejointe par les principaux groupes de la région (Tableau 6).

⁶⁰⁹ ADR, 1ETP2841, Note de la CCI de Lyon, « Enquête sur les entreprises à capitaux étrangers en région lyonnaise », 1979.

⁶¹⁰ ADR, 1ETP128, Séance du 9 juillet 1973 de la CCI de Lyon, Statuts de l'ADERLY, p. 140-141.

Tableau 6 : Membres actifs de l'ADERLY en 1980⁶¹¹

Sociétés	AREA	Autoroutes
	Boussois-Seuchon-Neuvessel (BSN)	Fabrication de verre creux
	Compagnie générale d'électricité	Construction électrique
	Compagnie nationale du Rhône	Hydroélectricité
	ELF	Raffinerie
	Paris-Rhône	Équipement automobile
	Pechiney Ugine Kuhlmann	Métallurgie-Chimie
	Rhône-Poulenc	Chimie
Organismes d'aménagement	Établissement public d'aménagement de la Ville Nouvelle de L'Isle-d'Abeau	
	Syndicat d'initiative de Lyon	
	Syndicat mixte de la plaine de l'Ain	
	Société d'équipement et d'aménagement du Rhône et de Lyon (SERL)	
	Société centrale pour l'équipement du territoire (SCET)	
Foire	Foire internationale de Lyon	
Presse	<i>Le Dauphiné Libéré</i>	
	<i>Le Progrès</i>	
Recherche scientifique	Fondation Mérieux	
CCI	Vienne	
	Villefranche-sur-Saône	
Organisations professionnelles	Chambre syndicale des industries chimiques	
	Chambre syndicale des promoteurs-constructeurs	
	Chambre syndicale des industries métallurgiques du Rhône	
	Comité des Banques	
	Syndicat général des entrepreneurs de BTP du Rhône	
	Union interentreprises textiles (Unitex)	
Organisation interprofessionnelle	Jeune chambre économique de Lyon	

⁶¹¹ ADR, IETP1839, Liste des membres de l'ADERLY, janvier 1980.

La composition de l'ADERLY est variée. Plusieurs des plus grandes entreprises industrielles de la région y figurent, et la présence de plusieurs chambres syndicales permet une représentation plus large des milieux économiques. Jean Chemain, ancien élève des Mines de Paris et président de l'association, est lui-même à la tête du département logistique d'Unilever, multinationale de l'agroalimentaire⁶¹². Les collectivités territoriales sont aussi largement représentées : outre la COURLY, membre fondateur, elles sont membres des organismes comme la Société d'équipement et d'aménagement du Rhône et de *Lyon et le* Syndicat mixte de la plaine de l'Ain. Les membres actifs de l'ADERLY dessinent un espace plus vaste que l'agglomération lyonnaise. Si les industries se concentrent à Lyon, Vénissieux, Saint-Fons, Villeurbanne et Feyzin, les organismes d'aménagement élargissent le territoire vers la plaine de l'Ain, la vallée du Rhône et le nord de l'Isère. Les deux compagnies consulaires représentées, Vienne et Villefranche-sur-Saône, complètent cet ensemble géographique.

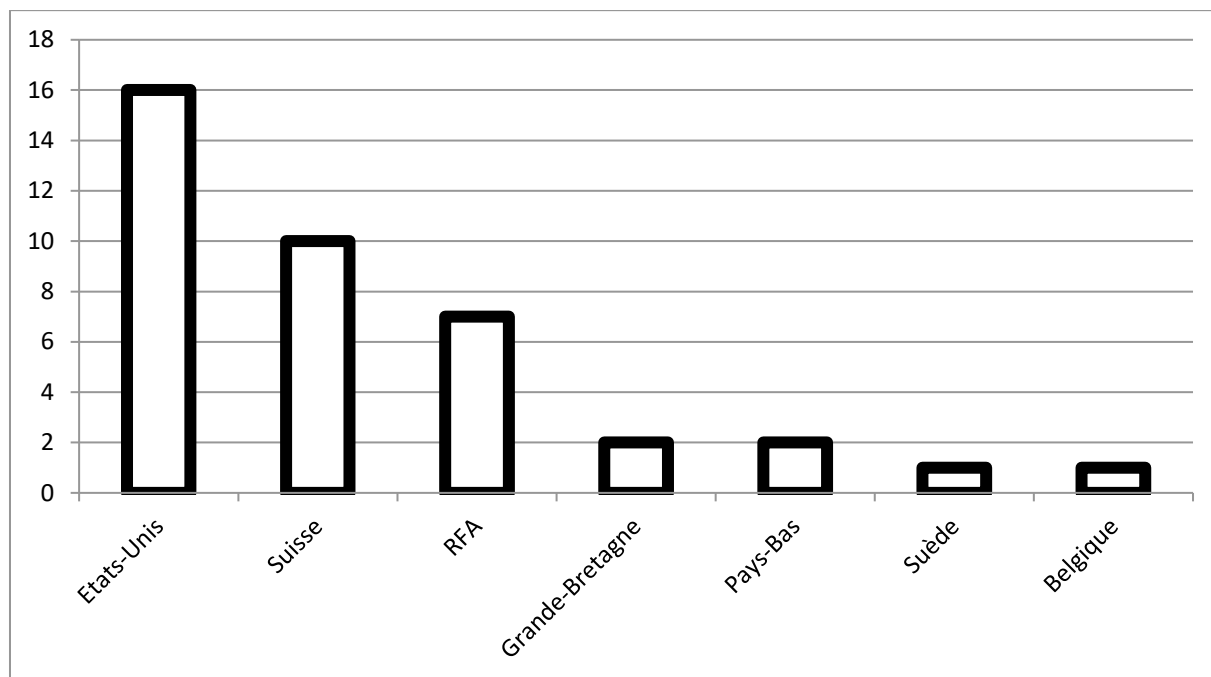
En mars 1982, le quotidien national *Le Monde* consacre un article élogieux à l'action de l'ADERLY : 7 200 emplois directs, dans l'industrie et le secteur tertiaire pour l'essentiel, auraient été transférés « avec l'aide exclusive ou indirecte de l'ADERLY dans la région lyonnaise ». En 1981, dix entreprises s'y sont installées, représentant 485 emplois créés. L'État envisage aussi, selon une logique décentralisatrice, le transfert de plusieurs institutions : un service de la SNCF employant 700 personnes, les écoles normales supérieures de Fontenay, Cachan et Saint-Cloud et un service d'Électricité de France. Jean Chemain, président de l'ADERLY, nomme les « créneaux économiques » qu'il entend investir pour poursuivre le développement de la région : ingénierie nucléaire, biologie et chimie, agrochimie et informatique⁶¹³. L'association réussit à attirer de nombreuses sociétés italiennes, suisses, allemandes, britanniques et américaines qui installent en région lyonnaise leur siège pour la France : « peu sensibles aux traditions jacobines de la France, ces firmes étrangères ont paru plus faciles à soustraire à l'orbite parisienne que bien des sociétés nationales », selon le géographe Jacques Bonnet. Dans l'agglomération de Lyon, quarante entreprises de plus de cent salariés sont ainsi contrôlées majoritairement par des capitaux étrangers et onze autres

⁶¹² « Jean Chemain (1935-2004), page web des *Annales des mines*, URL : <http://www.anales.org/archives/x/chemain.html> (consulté le 10 mars 2022).

⁶¹³ « Dans la région lyonnaise des étrangers succombent aux avances de l'ADERLY », *Le Monde*, 31 mars 1982, URL : https://www.lemonde.fr/archives/article/1982/03/31/dans-la-region-lyonnaise-des-etrangers-succombent-aux-avances-de-l-aderly_3105549_1819218.html (consulté le 10 mars 2022).

avec des participations étrangères minoritaires⁶¹⁴. Les États-Unis sont le premier pays d'origine des capitaux dans les entreprises régionales, suivis par la Suisse voisine et par l'Allemagne de l'Ouest (Figure 16).

Figure 16 : Entreprises en région lyonnaise contrôlées majoritairement par des capitaux étrangers en 1987 (nombre d'entreprises par pays d'origine)⁶¹⁵



L'ADERLY développe une stratégie novatrice pour attirer les entreprises françaises et étrangères : le marketing territorial, c'est-à-dire l'application « des recettes de la publicité à la communication de collectivités publiques⁶¹⁶ », une méthode caractéristique d'une période où les métropoles mondiales sont en concurrence pour accueillir les activités économiques délocalisables, en particulier celles du tertiaire supérieur. Ce sujet a fait l'objet d'un numéro de la revue *Histoire urbaine*. L'historien Thibault Tellier, rappelant que « la communication ainsi que le marketing territorial sont devenus aujourd'hui des registres incontournables de l'action publique territoriale qui contribuent à l'affirmation des villes », invite à analyser les « mécanismes de fabrication de la renommée urbaine »⁶¹⁷. Cette pratique se répand dans la période qui précède les lois de décentralisation de 1982, une période marquée aussi par la crise de nombreux secteurs industriels. À Lille, les acteurs politiques locaux anticipent ces

⁶¹⁴ BONNET Jacques, *Lyon et son agglomération : les enjeux d'une métropole européenne*, Paris, La Documentation française, 1987, p. 52.

⁶¹⁵ BONNET Jacques, *Lyon et son agglomération*, op. cit., p. 52.

⁶¹⁶ « Notion en débat : marketing territorial », *Géoconfluences*, URL : <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/informations-scientifiques/a-la-une/notion-a-la-une/marketing-territorial/> (consulté le 10 mars 2022).

⁶¹⁷ TELLIER Thibault, « La renommée des villes ou comment une ville communique-t-elle sur son image ? », *Histoire urbaine*, 2019, vol. 56, n° 3, p. 5.

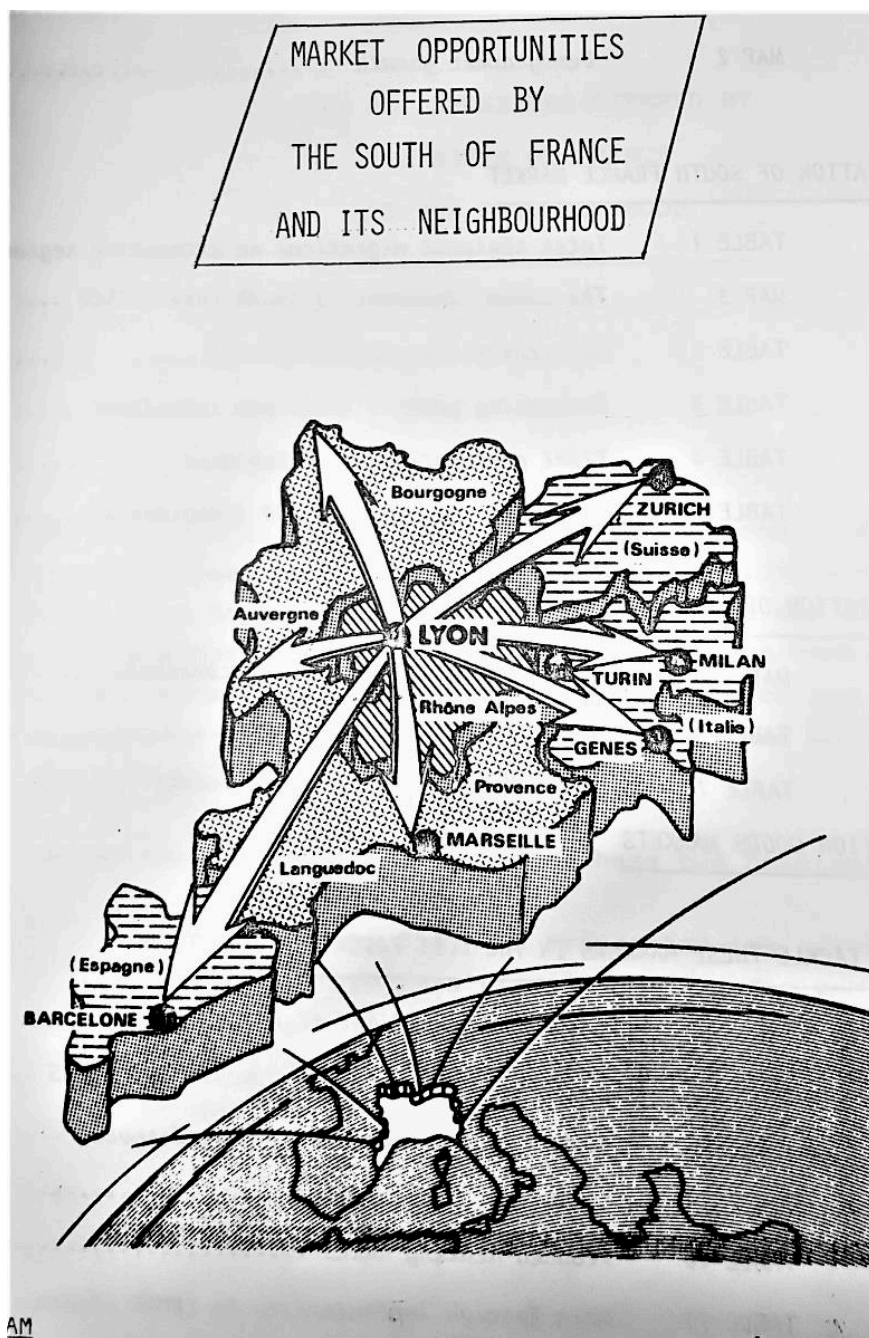
deux évolutions en axant le développement local sur la culture dès les années 1960⁶¹⁸. À Lyon, l'ADERLY cherche aussi à créer une image de la région à destination d'un public précis : les dirigeants des grandes sociétés. En mars 1982, l'association définit ses « stratégies et lignes d'action ». Elle estime que « l'efficacité de la promotion de l'ensemble de la région lyonnaise, à l'étranger notamment, passe par la promotion du concept Lyon. Nous parlons du "produit Lyon" en pensant systématiquement à "la région lyonnaise" ». La transformation d'un espace en « produit » reflète une approche publicitaire : il s'agit de transformer le toponyme en marque aisément reconnaissable en France et à l'étranger.

Un fascicule réalisé en mars 1980 montre l'argumentaire développé par l'ADERLY à destination des investisseurs qu'elle cible⁶¹⁹. Il sert de support écrit lors d'une réunion d'information organisée à Rotterdam pour convaincre des industriels néerlandais. L'association insiste sur la démographie dynamique du sud-est de la France, sur la vitalité de son industrie et sur la proximité par autoroute avec plusieurs pays.

⁶¹⁸ TELLIER Thibault, « Histoire d'une métamorphose urbaine », *Histoire urbaine*, 2019, vol. 56, n° 3, p. 109-128.

⁶¹⁹ ADR, IETP3195, Fascicule de l'ADERLY, 26 mars 1980.

Figure 17 : Lyon, un centre de « l'Europe du Sud »⁶²⁰



L'illustration de la Figure 17, produite par l'ADERLY, place Lyon au centre d'un vaste espace transfrontalier sud-européen. Cette cartographie efface les frontières nationales pour faire de Rhône-Alpes le cœur d'une région stratégique et propre à recevoir les investissements étrangers, comme le montre un argumentaire en trois points :

1. Lyon et sa région peuvent être d'abord un bon marché pour tester un produit avec une population de 1,6 million d'habitants.
2. [Lyon] est très facilement accessible

⁶²⁰ ADR, 1ETP3195, Carte « Market opportunities offered by the South of France and its neighbourhood », ADERLY, 26 mars 1980.

depuis la Hollande avec la liaison quotidienne Lyon-Amsterdam. 3. Enfin, elle est assez centrale pour permettre la livraison de biens en un jour à toute la zone considérée : toutes les villes du sud de la France, la Suisse, le nord de l'Italie ou l'Espagne⁶²¹.

Cette publicité autour de la région Rhône-Alpes montre que l'ADERLY tire profit de la libéralisation des échanges en Europe occidentale. L'Italie, la RFA, la Belgique et les Pays-Bas sont membres du Marché commun, et l'Espagne et la Suisse lui sont associées par des accords signés avec la CEE en 1970 et 1972. Le développement du réseau autoroutier permet au même moment de réaliser les promesses du traité de Rome : les marchandises circulent de plus en plus aisément d'un pays à l'autre. Les promoteurs de la région lyonnaise font valoir qu'elle se situe à moins de six heures de camion de toutes les régions de France et d'Europe⁶²².

3. Informexport : l'échelle régionale pour stimuler les exportations

a. Les réseaux patronaux au service de l'intérêt général

La création de l'association Informexport en 1975 montre la capacité d'organisation et d'action collective des milieux économiques lyonnais. Les membres fondateurs en sont le GIL, la chambre de commerce et d'industrie et le comité Rhône-Loire des conseillers du commerce extérieur de la France⁶²³. Ils mettent au point un outil au service des entreprises de la région. Dès sa première phrase, le préambule des statuts rattache la création de cette association au problème du déficit national : « la France doit assurer l'équilibre de sa balance commerciale et, si possible, dégager un excédent. C'est à cette condition qu'elle pourra faire face à un volume croissant d'importations indispensable à son développement économique⁶²⁴ ». Par cette déclaration, les fondateurs d'Informexport mettent en avant leur volonté d'agir dans l'intérêt général des entreprises, sans pour autant s'appuyer sur l'État.

Le GIL, la Chambre et les conseillers du commerce extérieur assignent deux buts au nouvel organisme :

- rompre l'isolement des exportateurs en leur ménageant des possibilités d'échange d'informations et d'expériences concrètes et en facilitant leur entraide mutuelle dans tous les domaines qui relèvent de leurs activités en direction des marchés étrangers,

⁶²¹ ADR, IETP3195, Fascicule de l'ADERLY, 26 mars 1980.

⁶²² ADR, IETP3018, Note de l'ADERLY, « Le marché du Sud-Est », 1978

⁶²³ Voir, en annexe V, les statuts d'Informexport.

⁶²⁴ ADR, IETP1865, Statuts d'Informexport, 30 décembre 1975.

- harmoniser et coordonner l'ensemble des actions de toute forme et de toute nature visant à la promotion et au développement des exportations⁶²⁵.

Pour les atteindre, l'association envisage plusieurs modes d'action : fournir aux entreprises information et documentation sur l'exportation, encourager les PME à explorer les débouchés étrangers, former leur personnel à travers des stages et séminaires, assurer la liaison permanente avec tous les organismes concernés tels que les organisations professionnelles et interprofessionnelles⁶²⁶. En 1977, les membres fondateurs sont rejoints par de nouveaux adhérents : les chambres régionales de commerce et d'industrie Rhône-Loire et Alpes, l'Union patronale de la région Rhône-Alpes et le comité régional Alpes des conseillers du commerce extérieur. Cette expansion s'accompagne d'un léger changement de nom : l'association s'appelle désormais « Informexport Rhône-Alpes », ce qui témoigne d'une concentration sur la dimension régionale⁶²⁷.

Les attributions de l'association sont vastes ; il s'agit principalement de coordonner des actions déjà menées de façon dispersée par la multitude d'organismes et réseaux déjà existants. La création d'Informexport n'est en elle-même guère innovante : en janvier 1974, une structure semblable avait déjà été créée, l'APIRLY. Centrée sur le secteur industriel, elle devait déjà assurer la croissance des exportations en rassemblant plusieurs acteurs : les chambres de commerce et d'industrie de Lyon et de Villefranche-sur-Saône, la Chambre syndicale des industries métallurgiques du Rhône, la Chambre syndicale patronale lyonnaise des industries métallurgiques, la Fédération de la soierie, le Syndicat général des entrepreneurs du bâtiment et des travaux publics, l'Union territoriale de la petite et moyenne entreprise et le Centre des jeunes dirigeants.

b. L'information : une priorité

L'association Informexport, comme l'indique son nom, a pour principale mission l'information des entreprises destinée à faciliter leur passage à devenir exportatrices. Elle la remplit de différentes manières.

Peu de temps après sa création, elle met en place un Centre régional de documentation de commerce international au Palais du commerce, qui devient en 1980 Centre régional d'analyse des marchés internationaux (CRAMI). Les entreprises y trouvent en 1977 environ 400 études produites par le CFCE et cent cinquante annuaires étrangers, ainsi que des dossiers-pays, c'est-à-dire des fascicules fournissant pour chaque pays ses données générales

⁶²⁵ *Id.*

⁶²⁶ ADR, IETP130, Séance du 9 juin 1975 de la CCI de Lyon, p. 122.

⁶²⁷ ADR, IETP1865, Statuts de l'association Expora, octobre 1984.

et économiques, ses risques et les opportunités qu'il offre. Il achète aussi des études auprès d'autres organismes. Devant l'assemblée de la Chambre, le président de la commission du commerce extérieur, Fernand Hermans, qui est aussi à la tête d'Informexport, présente l'enjeu que représente ce fonds. « L'importance que revêt la recherche des documents a été soulignée et il a été indiqué qu'il serait très souhaitable que quelques membres élus puissent apporter leur conseil et avis sur l'intérêt de telle ou telle étude et de ne pas laisser au seul [CFCE] la responsabilité du choix ». L'élu consulaire exprime ainsi deux préoccupations. La première porte sur le désintérêt d'un trop grand nombre de membres de la Chambre pour le commerce extérieur. La seconde concerne l'autonomie vis-à-vis du CFCE ; la Chambre et les organisations professionnelles lyonnaises doivent pouvoir proposer des services aux entreprises en plus de ceux offerts par l'État, et non pas seulement servir de relais aux organismes étatiques. Le Centre régional de documentation commerce international, en même temps, « ne doit pas se substituer au CFCE » : son rôle est de « procéder à l'analyse fine de marchés pour les produits fabriqués dans la région, ceci à l'usage exclusif des chambres de commerce dont le rôle est de répercuter ces informations sur leurs ressortissants respectifs »⁶²⁸. Ainsi, l'élu consulaire définit la stratégie de la Chambre en matière de soutien aux entreprises exportatrices : intervenir sur un créneau précis, offrir aux entreprises une information personnalisée et ne pas chercher à concurrencer le CFCE dans les domaines qu'il a déjà investis. Cette doctrine semble produire des résultats : en avril 1978, Fernand Hermans note avec satisfaction que le bulletin payant d'Informexport a un tirage en hausse⁶²⁹. En 1981, son successeur à la présidence de la commission du commerce extérieur, Robert Gillio, affirme la nécessité d'en augmenter la diffusion compte tenu du maigre succès rencontré par le *MOCI*, revue du CFCE, qui ne compte que 249 abonnés dans le Rhône⁶³⁰. Cette comparaison reflète l'attente des entreprises. Ayant besoin de renseignements personnalisés, elles se tournent plus volontiers vers les organismes locaux que vers une institution telle que le CFCE qui paraît lointaine. C'est en se présentant comme un service de proximité que la chambre de commerce justifie son existence.

Sous l'égide d'Informexport, une opération « nouveaux exportateurs » est menée à partir de 1976 et 1977. Les services du commerce extérieur de la Chambre prennent en charge son organisation. L'initiative est d'origine gouvernementale, les chambres de commerce s'étant vues incitées à encourager des entreprises à se tourner vers l'étranger. Pour cette

⁶²⁸ ADR, 1ETP134, Séance du 12 décembre 1977 de la CCI de Lyon, p. 232.

⁶²⁹ ADR, 1ETP135, Séance du 10 avril 1978 de la CCI de Lyon, p. 148.

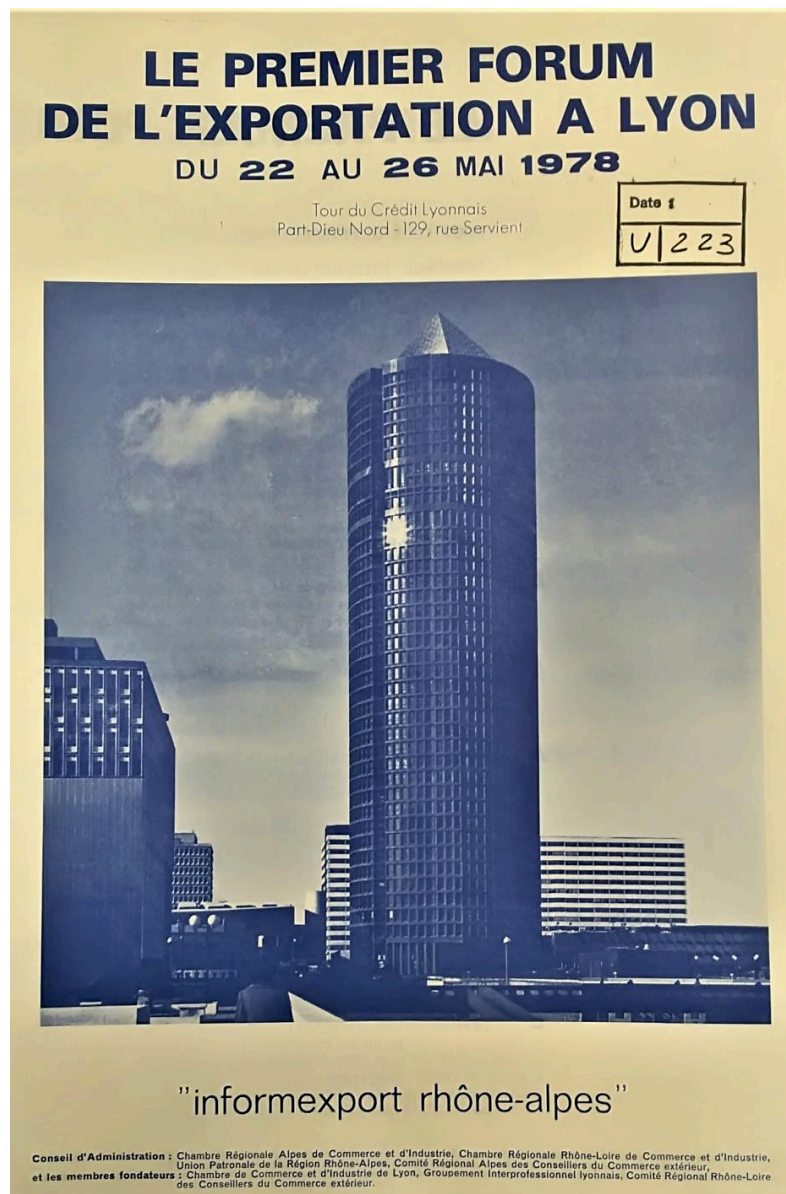
⁶³⁰ ADR, 1ETP141, Séance du 12 janvier 1981 de la CCI de Lyon, p. 14.

opération, l'objectif est de faire connaître aux PME les dispositifs publics d'aide à l'exportation : l'assistance personnalisée qui « enlève à l'industriel le souci d'organiser son voyage sur place, sans avoir aucun autre frais à payer que le déplacement proprement dit, dont toutes les modalités sont assurées par les Postes d'expansion économique à l'étranger », et l'assurance-prospection qui « [donne] une certaine garantie financière aux entreprises sur les efforts qu'elles font à l'exportation, du fait qu'en cas d'insuccès à la fin de la première année, l'État prend en charge 50% du budget établi ». Après un an, affirme Robert Pila, cette opération a permis de lancer 270 entreprises à l'exportation en région Rhône-Alpes, dont quatre-vingt-une ressortissantes dans la circonscription lyonnaise. Parmi celles-ci, soixante-dix-huit ont bénéficié de l'assistance personnalisée et quinze de l'assurance-prospection. En conclusion de ce bilan, le marchand de tissus note que « cette opération [...] doit être l'amorce d'une stimulation permanente des entreprises à l'exportation et le rôle de la chambre de commerce sera d'épauler toutes ces entreprises pour que les espérances qu'elles ont mises dans cette opération soient réellement concrétisées⁶³¹ ».

En 1978, Informexport Rhône-Alpes organise « le premier forum de l'exportation à Lyon ». Pendant quatre jours, les représentants d'organismes actifs dans le commerce extérieur tiennent des conférences. Deux ans et demi après sa fondation, l'association fait venir plusieurs personnalités de Paris. Cet événement accroît l'intérêt pour la question de l'exportation en région Rhône-Alpes.

⁶³¹ ADR, IETP133, Séance du 11 octobre 1976 de la CCI de Lyon, p. 217-218.

Figure 18 : Première page du programme du forum de l'exportation⁶³²



L'événement se déroule dans un lieu-symbole de la modernité : la tour du Crédit lyonnais (Figure 18), premier gratte-ciel de la ville, inauguré l'année précédente. Le public y entend notamment :

- Jean Pouchard, directeur de l'action régionale au CFCE,
- Louis Wetzel, conseiller commercial de France en mission,
- Pierre-Bernard Cousté, député gaulliste du Rhône et président du comité régional des conseillers du commerce extérieur,
- Roger Touzelet, directeur général du Comité français pour la simplification des procédures du commerce international (SIMPROFRANCE),
- Un représentant de la COFACE,

⁶³² ADR, IETP1865.

- Marcel Galopin, directeur général de la Société française pour l'étude des marchés étrangers et du développement à l'exportation (SOFREDEX),
- Michel Peyraud, président du Syndicat national des agents et sociétés de gestion à l'exportation,
- François Missoffe, président de l'Association pour la compensation des échanges commerciaux,
- Stepan Tchervonenko, ambassadeur d'URSS,
- M. Lucas, secrétaire général de la Chambre de commerce officielle franco-soviétique⁶³³,
- Jean-François Deniau, ministre du Commerce extérieur⁶³⁴.

Cette liste montre la concertation entre les différentes organisations : elle comprend une majorité d'hommes appartenant à l'État et à l'administration publique, mais aussi des représentants de l'économie privée. Il s'agit d'un événement de haut niveau. Dans le compte rendu qu'il en fait, en septembre 1978, Fernand Hermans dresse un bilan positif. Les nombreux participants étaient principalement des sociétés de services à l'exportation. Il se réjouit que parmi eux, il s'en soit trouvé certains venus spécialement de Paris, et que d'autres chambres de commerce et d'industrie – en particulier celle du Limousin-Poitou-Charentes – aient exprimé leur désir de reproduire cet événement⁶³⁵.

c. Les remises en cause d'Informexport

L'étendue des missions confiée à l'association conduit rapidement à une remise en cause tenant d'abord au financement, ensuite à la délimitation de son rôle.

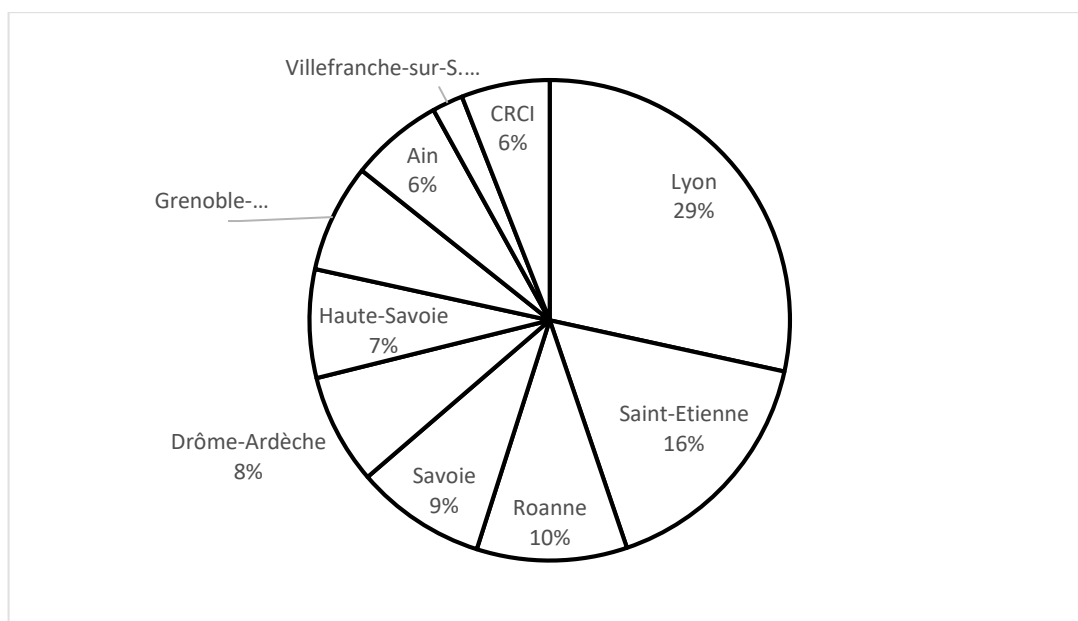
Le premier problème concerne le financement d'Informexport et est lié à la vocation régionale de l'association. En 1981, une analyse met en évidence l'origine des 672 demandes d'information traitées par le centre de documentation (Figure 19). Elle montre que les utilisateurs du CRAMI sont dispersés dans tout le Rhône-Alpes, mais que la proportion de demandes venant des Lyonnais – 29 % -- est très inférieure à la contribution de ceux-ci au budget d'Informexport : la Chambre lyonnaise contribue à son financement à hauteur de 60 %. Ce déséquilibre est source de tensions.

⁶³³ La chambre de commerce franco-soviétique a été créée en février 1967, peu après le traité de coopération signé par le général de Gaulle et Nikita Khrouchtchev en juin 1966, dans une phase de détente entre Est et Ouest. La Chambre, destinée à accroître les échanges commerciaux, a son siège au CNCE. FRANK Robert « Se moderniser face aux grandes mutations (1945-1970) », in FRANCK Michel, *La Chambre de commerce et d'industrie de Paris (1803-2003) - Vol.1, op. cit.*

⁶³⁴ ADR, IETP1865, Programme du premier forum de l'exportation, mai 1978.

⁶³⁵ ADR, IETP136, Séance du 11 septembre 1978 de la CCI de Lyon, p. 298-299.

Figure 19 : Répartition des demandes d'information des chambres de commerce et d'industrie traitées au CRAMI en 1978, 1979 et 1980⁶³⁶



Devant cette constatation, l'ex-président de la Chambre devenu président de la chambre régionale Rhône-Loire, Fernand Blanc, souligne la nécessité de mieux répartir le financement de l'association entre les différentes chambres du commerce du Rhône-Alpes⁶³⁷. Si la Chambre lyonnaise est la plus importante en nombre de ressortissants et en budget, elle ne veut pas payer trop cher pour un service rendu à la région entière.

La même année, le GIL exprime à son tour des désaccords sur le fonctionnement d'Informexport et appelle à une réévaluation de son rôle. Le responsable du service des questions économiques au GIL, M. Blondel, souligne les limites d'Informexport « qui n'a ni les moyens, ni l'implantation locale nécessaires » pour assurer la mission de conseil aux entreprises, laquelle « exige une bonne connaissance des techniques de l'exportation ainsi que des entreprises locales ». Seules les chambres de commerce et les syndicats professionnels peuvent s'en charger. En matière d'actions collectives, il constate aussi un manque d'efficacité. Le troisième problème concerne la fonction d'analyse « que l'association [...] avait inscrite dans ses statuts », mais qui ne peut être remplie convenablement ; il serait donc plus naturel de la laisser aux conseillers du commerce extérieur « dont c'est la vocation propre ». Au total, seuls donnent satisfaction les efforts pour constituer un fonds documentaire sur les marchés internationaux, grâce au CRAMI. Pour remédier à ces dysfonctionnements, le

⁶³⁶ ADR, 1ETP1865, Courrier de Fernand Blanc (président de la CRCI Rhône-Loire) à Georges Charrière, 24 février 1981.

⁶³⁷ *Id.*

GIL préconise de mieux circonscrire le périmètre d'action d'Informexport et paraît vouloir le rendre plus autonome vis-à-vis de la Chambre, en cessant de confier à l'association les missions pour lesquelles la Chambre seule est compétente, en la dotant de locaux propres, hors du Palais du Commerce et en cherchant un financement moins auprès de l'institution consulaire qu'auprès des utilisateurs des services, les entreprises⁶³⁸.

Conclusion du chapitre

La crise des années 1970 fait du secteur industriel et du commerce extérieur des sujets prioritaires dans le débat public comme à l'assemblée consulaire lyonnaise. Elle constitue un défi pour le tissu économique de Rhône-Alpes dont le pilier textile est menacé par la concurrence asiatique. Les milieux d'affaires lyonnais cherchent à s'adapter à la détérioration de la situation économique. La voie du tertiaire supérieur, dans une société bientôt post-industrielle, semble la plus à même de maintenir le dynamisme de l'économie locale. Pour cela, la Chambre mise sur le développement d'activités technologiques de pointe et sur l'installation de sièges d'entreprises étrangères. L'ADERLY remporte plusieurs succès dans ce domaine. La crise provoque donc, indirectement, l'internationalisation de l'économie lyonnaise et Lyon parvient à consolider sa stature de métropole de rang international.

⁶³⁸ ADR, IETP1865, Courrier de M. Blondel (GIL) à Georges Charrière, Lyon, 4 mars 1981.

Chapitre 7. Trois chantiers pour modeler une métropole moderne et d'envergure internationale : l'école supérieure de commerce, l'aéroport et la foire

Les années 1970 correspondent à l'essor de trois sites de la région lyonnaise dont la Chambre a la charge et qui sont essentiels au rayonnement international de Lyon. L'école supérieure de commerce, l'aéroport et la foire sont trois équipements qui remontent au XIX^e siècle ou au début du XX^e siècle. Plusieurs décennies après leur création, ils prennent une nouvelle importance à la faveur des mutations économiques. La présence d'une école formant à la gestion, à la finance et à la communication est un atout dans le contexte d'une économie qui se tertiarise. L'aéroport international est lui aussi stratégique pour ancrer Lyon dans les circulations de plus en plus intenses, mais se heurte à la concurrence d'un *hub* proche, Genève. Enfin, la foire profite au secteur industriel de la région, mais a besoin d'être modernisée. À travers ces trois chantiers qu'elle pilote, la Chambre montre sa capacité à s'adapter aux mutations économiques et à fédérer les acteurs économiques du territoire.

A. L'école supérieure de commerce de Lyon : les enjeux internationaux de sa rénovation

L'école supérieure de commerce⁶³⁹, dont la création et la tutelle reviennent à la Chambre, est un vecteur important de l'ouverture internationale de Lyon depuis le XIX^e siècle. Dès ses origines, elle intègre à son programme de formation le commerce extérieur afin de donner aux entreprises importatrices ou exportatrices des professionnels compétents. Entre les années 1950 et 1990, la Chambre encourage le développement de cette orientation internationale. Cette évolution est concomitante avec d'autres bouleversements : la massification de l'enseignement supérieur et la tertiarisation de l'économie française. Par

⁶³⁹ À l'origine nommée « école de commerce sous le patronage de la chambre de commerce de Lyon », elle devient en 1964 « écoles supérieures de commerce et d'administration des entreprises de Lyon » (ESCAEL), pour reprendre en 1991 le nom d'école supérieure de commerce de Lyon.

ailleurs, à la formation des élèves sont annexées des activités de recherche scientifique et de service aux entreprises. Les acteurs cherchent à s'assurer que l'expansion de l'École ne l'empêche de continuer à bénéficier au tissu économique local, particulièrement à travers son axe international.

1. Un enseignement tourné vers l'international

a. Le déficit de légitimité de l'enseignement commercial

Malgré l'ancienneté des écoles supérieures de commerce, qui remontent pour certaines au XIX^e siècle, l'essor de cette filière de formation professionnelle est récent : l'explosion du nombre d'étudiants a eu lieu dans les années 1980. Les écoles de commerce, gestion et vente sont passées de 9 394 élèves en 1971, soit 1,27 % des étudiants français, à 194 100 en 2018-2019, soit 7,24 %. Rien qu'entre 1981 et 1993, le nombre d'établissements progresse de 28 à 297. Ces écoles montrent les « limites de la démocratisation de l'enseignement supérieur » : coûteuses et sélectives, elles assurent la reproduction des élites⁶⁴⁰.

Les écoles de commerce sont à la jonction de plusieurs domaines de recherche : histoire de l'éducation, histoire des entreprises ou encore sociologie des élites. Pourtant, elles ont peu intéressé les chercheurs, ce qui s'explique par plusieurs facteurs. D'abord, jusqu'aux années 1970, leur rayonnement est surtout local. Elles naissent et se développent à partir d'initiatives privées et échappent à la centralisation parisienne, même si les écoles parisiennes, l'ESCP et HEC, jouissent d'un prestige particulier. Ensuite, contrairement à l'enseignement secondaire ou de l'université à partir de la III^e République, elles ne suscitent pas de débats idéologiques. Ainsi, les écoles de commerce semblent être l'affaire des entrepreneurs qui leur ont donné naissance ; elles sont déconnectées des passions politiques qui entourent l'École de la République. Pourtant, si l'on s'intéresse à l'ouverture internationale de l'enseignement, les écoles de commerce occupent la première place. Devant former des employés et des cadres adaptés aux exigences de l'économie, elles ont été pionnières dans l'internationalisation des cursus, avec l'apprentissage obligatoire de langues étrangères et la réalisation de stages hors de France. En dépit de cela, le numéro de la revue

⁶⁴⁰ LUC Jean-Noël, CONDETTE Jean-François et VERNEUIL Yves, *Histoire de l'enseignement en France*, Paris, Armand Colin, 2020, p. 285.

Administration & Éducation intitulé « La France et l'internationalisation de l'enseignement », paru en 2021, en fait à peine mention⁶⁴¹.

Pour André Conquet, c'est un Lyonnais, Vital Roux (1766-1846), qui est à l'origine de l'enseignement commercial. Né dans l'Ain, à Belley, de cultivateurs aisés, il arrive à quatorze ans à Lyon et réussit dans le commerce de draps avant de rejoindre le banquier Delessert à Paris à vingt-trois ans. Admis au tribunal et à la chambre de commerce de Paris, il participe à la rédaction du Code de commerce, ce qui lui vaut la Légion d'honneur sous Napoléon. Régent de la Banque de France. En 1800, il publie un traité, *De l'influence du gouvernement sur la prospérité des affaires*. Un chapitre est consacré aux écoles de commerce. Contre l'avis répandu selon lequel « une école de commerce ne saurait produire de bons négociants », il affirme qu'une

instruction préparatoire, des connaissances générales, un système de comptabilité [...] peuvent être enseignés dans des écoles ». « La comptabilité, les combinaisons des changes, les rapports des monnaies entre elles, les usages des nations diverses, la législation commerciale peuvent s'apprendre plus facilement dans des écoles que chez des négociants.

Vital Roux ébauche ainsi une pédagogie commerciale⁶⁴². Au cours du XIX^e siècle, plusieurs écoles de commerce ouvrent leurs portes : une première à Paris en 1820, due à Vital Roux lui-même, au Havre et à Rouen en 1870, à Lyon et Marseille en 1872. À compter de la décennie 1870, il en apparaît à un rythme soutenu dans la plupart des grandes villes⁶⁴³. Cette multiplication tient en partie à la volonté de combler retard sur l'Allemagne vainqueur en 1871. À Lyon, la Société nouvelle d'éducation et la Société industrielle lyonnaise élaborent un projet d'école de commerce en 1869, inspiré par les écoles de Mulhouse et Anvers. L'école ouvre en 1872 et reçoit trois enseignants et l'ancien directeur de l'école de Mulhouse qui a fermé. Il ne s'agit pas d'une création *ex nihilo* : l'enseignement commercial existait déjà auparavant à Lyon sous diverses formes, comme l'école spéciale fondée en 1822. Son fondateur, M. Guillard-Lièvre, qui suivait le modèle de l'École supérieure de commerce de Paris⁶⁴⁴. Des cours du soir étaient également organisés. En 1870, avant même la défaite militaire française, le besoin d'un enseignement commercial de haut niveau se fait sentir à Lyon. Le président de la Chambre se plaint que dans ce domaine, « tout [soit] à créer, et

⁶⁴¹ KESLER Stéphane et ROLLAND Denis (dir.), « La France et l'internationalisation de l'enseignement », *Administration & Éducation*, n° 170, 2021/2.

⁶⁴² CONQUET André, *Si les chambres de commerce m'étaient contées*, op. cit., p. 149-150.

⁶⁴³ *Ibid.*, p. 176. Pour une chronologie plus étendue, voir en annexe.

⁶⁴⁴ HAAS Pierre-Henri, *Histoire de l'École supérieure de commerce de Lyon : 1872-1972*, Mémoire de DEA d'histoire sous la direction de François Caron, Université Paris IV-Sorbonne, 1993, p. 15.

cependant les bons commerçants ne sont pas moins indispensables que les bons industriels⁶⁴⁵ »

La reconnaissance par l'État des écoles de commerce intervient par un décret du 31 mai 1890. Elles doivent se soumettre désormais à un contrôle de leurs programmes et la nomination des professeurs et des directeurs est soumise à l'accord ministériel. Pour les élèves, cela signifie un service militaire d'un an aux lieux de trois. Six établissements sont reconnus : à Paris, l'école des hautes études commerciales (HEC) ouverte en 1881 et l'école supérieure de commerce (ESCP) fondée en 1820, et les écoles du Havre, de Bordeaux, de Lyon et de Marseille. Le recrutement doit désormais se faire par concours⁶⁴⁶. Pour la sociologue Marianne Blanchard, « à mesure que l'État étend son emprise sur les écoles de commerce, leur mode de fonctionnement reflète de façon croissante des normes institutionnalisées et légitimées par celui-ci, qui atténuent les spécificités locales de ces écoles et réduisent leur marge de liberté ». Dans la formation, la théorie l'emporte sur la pratique. Des spécificités locales perdurent malgré cela : tirant leurs ressources de l'environnement économique où elles se trouvent, les écoles développent des spécialisations, comme la marine marchande à Marseille et le commerce de soierie à Lyon⁶⁴⁷. En 1960, la notice d'accueil de l'école lyonnaise, destinée aux nouveaux étudiants, rappelle cet héritage : « le caractère industriel de l'École supérieure de commerce de Lyon et la place de la soierie étaient fortement marqués autrefois, au sein même de l'École, d'une section tissage. » Celle-ci a été transférée dans une école spécialisée, mais l'institution « tient à marquer ses liens étroits avec une puissante industrie régionale⁶⁴⁸ ».

Marianne Blanchard met en avant l'idée que « loin d'avoir constitué une réponse "naturelle" aux demandes des milieux économiques, les premières écoles supérieures de commerce [...] peinent à attirer des étudiants et font face à d'importantes difficultés matérielles ». L'enseignement commercial manque de « légitimité sociale [...] et scolaire ». Cette déconsidération perdure jusqu'aux années 1960 où elles se voient attribuer le statut officiel de « grande école »⁶⁴⁹. Après la Seconde Guerre mondiale, dans une volonté de formation d'une élite, l'École nationale d'administration et des écoles nationales supérieures d'ingénieurs sont fondées. Une même logique préside à la promulgation du décret du 14 juin

⁶⁴⁵ Séance du 21 juin 1870 de la chambre de commerce de Lyon, cité par HAAS Pierre-Henri, *Histoire de l'École supérieure de commerce de Lyon*, *op. cit.*, p. 46.

⁶⁴⁶ BLANCHARD Marianne, *Les Écoles supérieures de commerce*, *op. cit.*, p. 39.

⁶⁴⁷ *Ibid.*, p. 43.

⁶⁴⁸ ADR, 1ETP2522, *Notice d'accueil*, école supérieure de commerce de Lyon, année scolaire 1960-1961.

⁶⁴⁹ BLANCHARD Marianne, *Les Écoles supérieures de commerce*, *op. cit.*, p. 33.

1946 qui durcit les conditions d'admission en école de commerce : le concours est imposé à tous les candidats, les bacheliers et les titulaires du brevet supérieur sont privés de dispense. Un nouveau décret, le 3 décembre 1947, fixe la durée des études à trois ans et les définit ainsi : « établissements d'enseignement technique commercial supérieur qui ont pour but de former les chefs de diverses entreprises commerciales ou financières et les cadres supérieurs de ces entreprises ou des services administratifs et commerciaux d'entreprises industrielle ». Enfin, en 1964, les écoles supérieures de commerce sont rattachées à la direction de l'Enseignement supérieur, ce qui les valorise⁶⁵⁰. Renommées ESCAE pour « écoles supérieures de commerce et d'administration des entreprises »⁶⁵¹, elles obtiennent d'être distinguées des Instituts d'administration des entreprises (IAE). Mais le « glissement du commerce vers l'"administration des entreprises" » et la reconnaissance académique des sciences de gestion entraînent un effet pervers : « ce changement de dénomination témoigne de l'échec relatif du projet originel des promoteurs de l'enseignement commercial qui consistait à revaloriser les activités de commerce »⁶⁵².

b. L'internationalisation des écoles supérieures de commerce : un élément de distinction

En matière d'ouverture à l'étranger, les écoles supérieures de commerce sont en avance sur les autres filières de formation. C'est d'abord un moyen de distinction à partir des années 1960 où l'enseignement supérieur devient accessible au plus grand nombre et où elles sont concurrencées, dans le domaine de la formation professionnelle, par les Instituts universitaires de technologie (IUT). Entre 1960 et 1968, les facultés gagnent chaque année plus de 160 % en effectifs. La hausse s'explique non seulement par des raisons démographiques, mais aussi par une politique délibérée menée par l'État au nom du développement économique. Les écoles de commerce et d'ingénieurs connaissent aussi une hausse de leurs effectifs, mais dans une proportion bien moindre, ce qui fait reculer leur part de respectivement 2 % et 8 % en 1960-1961 à 1 % et 4 % dix ans plus tard. Par conséquent, l'école de commerce devient une formation élitiste. Au même moment, des réformes bouleversent l'organisation de l'enseignement supérieur. En 1966 sont créés les IUT, accueillant les bacheliers se destinant à une carrière de techniciens supérieurs dans le commerce et la gestion⁶⁵³. En 1968, la loi Faure formalise le statut des Instituts universitaires

⁶⁵⁰ Décret du 5 mars 1964.

⁶⁵¹ Décret du 5 décembre 1964.

⁶⁵² *Ibid.*, p. 59.

⁶⁵³ À leur sujet, voir : BENOIST Pierre, *Une histoire des instituts universitaires de technologie (IUT)*, Paris, Classiques Garnier, 2016.

commerciaux. Ces derniers ont été créés par les chambres de commerce dans plusieurs villes et avaient chacun auparavant un mode de fonctionnement propre. Ils « représentent un mode d'organisation des formations commerciales et à la gestion alternatif à celui des écoles supérieures de commerce, inséré dans le monde universitaire ». Enfin, les instituts d'administration des entreprises forment une autre concurrence au sein de l'université. Dans cet environnement, la place des ESCAE est difficile à trouver : leur poids numérique est de plus en plus faible face à l'université et elles détiennent, parmi les grandes écoles, un « statut de second rang, eu égard à leur faible reconnaissance académique »⁶⁵⁴.

Souffrant d'un certain manque de légitimité dans le paysage académique, les écoles de commerce disposent néanmoins d'un avantage : un degré supérieur d'internationalisation. L'Université ressort affaiblie de l'année 1968 et de ses suites. En 1973 a lieu la scission entre Lyon-2 et Lyon-3 qui souffrent de difficultés matérielles, tandis que « Lyon-1 est écartelée entre ses unités de science et de médecine ». Ces institutions sont « faiblement insérées dans des réseaux internationaux »⁶⁵⁵. À l'inverse, l'école de commerce bénéficie des réseaux et des financements de la Chambre et des entreprises lyonnaises pour donner une dimension internationale à la formation de ses étudiants. La scolarité à l'École dure trois ans. En 1971-1972, elle comprend deux stages en entreprise durant de six à huit semaines, qui peuvent être effectués à l'étranger. L'apprentissage de deux langues étrangères est obligatoire⁶⁵⁶.

L'internationalisation de la formation n'est pas propre à Lyon, mais est très prononcée aussi dans l'enseignement supérieur de gestion parisien, qui comprend en particulier HEC et l'ESCP. Dans les années 1970 et 1980, des partenariats avec des écoles et universités américaines et européennes sont formés, une voie spéciale est créée pour accueillir des étudiants étrangers. En 1973, la création de l'École des affaires de Paris (EAP) « marque une évolution majeure dans l'ouverture internationale de l'enseignement à la CCIP. Il ne s'agit plus seulement d'envoyer les élèves en stage à l'étranger ou de développer des filières d'enseignement orientées vers les marchés extérieurs, mais de former réellement les élèves à l'international » avec une scolarité qui se déroule à Paris, Londres et Düsseldorf. En 1979, la

⁶⁵⁴ BLANCHARD Marianne, *Les écoles supérieures de commerce...*, Paris, Classiques Garnier, 2015, p. 73-79.

⁶⁵⁵ AUST Jérôme, « L'enseignement supérieur et la recherche comme facteurs d'internationalisation de la métropole lyonnaise », in PAYRE Renaud (dir.), *Lyon, ville internationale...*, Lyon, Libel, 2013, p. 187-189.

⁶⁵⁶ ADR, 1ETP2522, « Programme du diplôme d'études supérieures commerciales, administratives et financières », ESCAEL, 1971-1972.

chambre de commerce et d'industrie de la capitale souligne la nécessité d'une orientation internationale accrue dans les enseignements⁶⁵⁷.

c. Une internationalisation modeste des programmes pédagogiques

La Chambre affirme en 1976 rechercher la « meilleure intégration d'une dimension internationale dans l'ensemble des disciplines enseignées⁶⁵⁸ ». Mais cette évolution est lente. La principale transformation, au cours de cette période, est le transfert de l'École de son site historique, un hôtel particulier de la Presqu'île, vers la banlieue, à l'image de HEC qui s'installe à Jouy-en-Josas en 1958. Le nouveau campus à l'américaine – spacieux, d'une architecture moderne et entouré de verdure – se trouve à Écully (Figure 20) et entre en fonction en mai 1973. L'inauguration des nouveaux locaux est l'occasion de célébrer le centenaire en grande pompe, sous la présidence de Jean-Philippe Lecat, secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie et des Finances, et en présence de parlementaires et nombreux dirigeants d'entreprises implantées en région lyonnaise⁶⁵⁹.

Figure 20 : Campus de l'école supérieure de commerce de Lyon à Écully (années 1970)⁶⁶⁰



⁶⁵⁷ FRIDENSON Patrick et PAQUY Lucie, « Du haut enseignement commercial à l'enseignement supérieur de gestion (XIXe-XXe siècles) », in LENORMAND Paul (dir.), *La chambre de commerce et d'industrie de Paris (1803-2003)*. Vol. II, p. 236-246.

⁶⁵⁸ ADR, IETP133, Séance du 11 octobre 1976 de la CCI de Lyon, p. 213.

⁶⁵⁹ ADR, IETP2510, Programme de l'inauguration de l'école supérieure de commerce à Écully, 26 mai 1973.

⁶⁶⁰ ADR, IETP5332.

Dans les années 1950, le commerce extérieur est présent dans les programmes, mais sous la forme d'une spécialité que tous les élèves ne suivent pas. Les jeunes diplômés qui l'ont choisie reçoivent le brevet de spécialiste du commerce extérieur et peuvent ainsi s'embaucher dans des entreprises d'import-export. En août 1959, un décret modifie le programme de ce brevet professionnel, faisant passer la durée de formation de deux à trois ans. Cette mesure suscite un débat à la Chambre et dans la direction de l'École qui se pose en ces termes : faut-il continuer à préparer les élèves à ce brevet ou est-il préférable de renoncer au diplôme reconnu pour privilégier leur employabilité sur le marché du travail ? En septembre 1961, dans un courrier au directeur de l'École, Maurice-Claude Seffert, du comité régional des conseillers du commerce extérieur, affirme que cette institution dont il est vice-président « s'est toujours préoccupée de l'organisation d'un cours destiné à promouvoir un enseignement relatif aux questions touchant le commerce extérieur ». Il considère le décret d'août 1959 comme une « revalorisation intéressante de ce diplôme d'État », mais qui risque de rendre plus difficile le recrutement d'étudiants de niveau suffisant. En effet, « si on peut trouver à Paris plus de cent élèves pour suivre les cours de commerce extérieur, nous ne pouvons certainement pas compter à Lyon sur un auditoire de pareille importance ». Il peut être donc judicieux de renoncer à la préparation du diplôme d'État pour conserver une formation courte et pratique, « de caractère privé et régional » ; « il nous appartiendrait, par la qualité de notre enseignement, de lui donner une valeur certaine et de le faire connaître aux industriels exportateurs de la région lyonnaise ». Le corps professoral serait celui de l'École de commerce de Lyon et on y enseignerait les matières utiles à l'activité professionnelle : l'anglais commercial, la géographie à travers « l'étude des marchés mondiaux et des principales matières premières » et les techniques du commerce extérieur⁶⁶¹. Cette proposition revient à faire passer les besoins des entreprises avant la valeur du diplôme reconnu par l'État.

En dehors de cette spécialité, le commerce extérieur est peu présent dans le tronc commun des élèves. En 1966, le *Bulletin de l'Association de l'enseignement supérieur Rhône-Alpes* constate ce manque. Il déplore qu'en France, seul l'Institut de commerce international à Paris offre une spécialisation. À défaut de filière spécifique, les responsables des services d'exportation sortent majoritairement d'écoles de commerce. Or, cela ne suffit pas :

⁶⁶¹ ADR, IETP2522, Courrier de M-C. Seffert au directeur de l'ESCL, Lyon, 8 septembre 1961.

Une formation générale au marketing, une bonne connaissance de plusieurs langues étrangères, celle des problèmes administratifs et financiers concernant les relations commerciales internationales sont les bases indispensables d'une telle préparation professionnelle. Des progrès importants sont à réaliser pour trouver des travaux d'application à ces études théoriques : années de stage ou d'études à l'étranger [...], participation aux activités de relations internationales.

L'Association de l'enseignement supérieur commercial Rhône-Alpes (AESCRA), qui définit les orientations pédagogiques de l'École⁶⁶², compte intensifier son action en ce sens. Elle organise ainsi un colloque en avril 1966 avec les élèves de l'école supérieure de commerce de Lyon au Palais du commerce, où plusieurs personnalités interviennent : l'industriel métallurgiste André Grandpierre, président du CNCE, le conseiller commercial en mission régionale Pierre Mouterde, Pierre Vollant, directeur du département étranger à la Société chimique de Gerland, et Georges Coutellier, directeur de l'École⁶⁶³.

Malgré ces bonnes résolutions, le programme de formation de l'École reste généraliste et n'intègre pas explicitement le commerce extérieur. En 1974, il tient en quatre axes :

- « L'environnement de l'entreprise » (20 %) : macro-économie, droit public et privé, sociologie économique.
- « L'organisation et la gestion de l'entreprise » (30 %) : comptabilité, finance, techniques de gestion, ressources humaines.
- « Le marketing et la politique financière et générale de l'entreprise » (20 %) : Stratégie commerciale
- « Aptitudes du futur cadre ou dirigeant » : capacités d'expression, d'analyse, de synthèse, de décision⁶⁶⁴.

Dans les années 1980, le sujet refait surface lorsque le conseil d'administration de l'École fixe des axes de développement, parallèlement à la mise en place d'un programme d'action pluriannuel à la Chambre. Le premier axe renvoie à la formation des étudiants. Les promotions doivent passer de 130 étudiants en 1980 à 210 en 1983. La « dimension internationale » doit être mieux prise en compte dans les enseignements et à travers l'extension des accords *Master of Business Administration* (MBA) à de nouveaux pays : Japon, Allemagne et Espagne. Le deuxième axe, relatif au perfectionnement de cadres et dirigeants, recouvre plusieurs actions. Le premier volet concerne les efforts à fournir pour s'adapter aux besoins des petites et moyennes industries en coordination avec la Chambre. Un second volet touche à la coopération internationale : « diversification géographique et

⁶⁶² L'École n'est pas gérée directement par la Chambre, mais par l'Association de l'enseignement supérieur commercial Rhône-Alpes (AESCRA) où sont représentées la ville de Lyon, le département du Rhône, plusieurs chambres de commerce de Rhône-Alpes et des entreprises comme Pechiney-Progil, le Crédit Lyonnais et le Grand Bazar de Lyon. L'association a été fondée en 1962. ADR, IETP2491, Statuts de l'AESCRA, 20 novembre 1980.

⁶⁶³ ADR, IETP2192, *Bulletin de l'Association de l'enseignement supérieur Rhône-Alpes*, n° 5, juin 1966.

⁶⁶⁴ ADR, IETP2491, « L'École supérieure de commerce de Lyon », *Enseignement et gestion*, n° 8, juin 1974.

linguistique » en étoffant les liens avec le Maghreb et l’Afrique noire, développer les actions avec le Bureau international du travail et la Banque mondiale. Enfin, le troisième axe porte sur les services à offrir aux entreprises en mettant à leur disposition, pour leurs études de marché, le Centre d'application et de recherches économiques et commerciales Rhône-Alpes (CAREC)⁶⁶⁵.

L’internationalisation de la formation passe aussi par le recrutement d’étudiants étrangers. Or, les résultats sont faibles dans ce domaine. Le recrutement reste majoritairement régional en 1971 : 58 % viennent de Rhône-Alpes, 17 % de région parisienne, 19 % du reste de la France et 6 % de l’étranger. En 1972 ont été supprimées les classes préparatoires rattachées à l’École, ce qui entraîne une nette diminution des candidats originaires de la région. À l’échelle nationale, l’École est attractive⁶⁶⁶. Mais les étrangers restent très peu nombreux dans les années 1970 : sur des promotions de quatre-vingt-dix élèves, ils ne sont que 4 % en 1976. Des échanges réguliers de professeurs et d’étudiants sont menés avec d’autres établissements britanniques et de Montréal⁶⁶⁷.

2. L’enseignement commercial au service du commerce extérieur

a. Les voyages de prospection des « escéliens »

Les étudiants de l’ESCL, dans le cadre de leur formation, effectuent des missions de prospection sur des marchés étrangers. C’est un moyen à la fois de se préparer à leur avenir professionnel et de fournir un service aux entreprises lyonnaises.

En 1960 et 1961, huit élèves de l’école supérieure de commerce de Lyon, dits « escéliens », se rendent aux États-Unis pour une mission qu’ils organisent eux-mêmes, comme l’ont fait des membres des deux promotions précédentes. À leur retour, ils rédigent un rapport⁶⁶⁸. Ces futurs chefs d’entreprise sont chargés de rassembler par leurs propres moyens le budget. Ils obtiennent des financements de Paul Berliet, de Léon Pranal (Rhodiaceta), du président de l’Association des anciens de l’ESCL, d’Henri Morel-Journal, président de la Chambre, de Georges Coutellier, directeur de l’ESCL, d’Edmond Lanier (Compagnie générale transatlantique) et du ministre de l’Education nationale. Le programme du voyage

⁶⁶⁵ ADR, 1ETP140, Séance du 13 octobre 1980 de la CCI de Lyon, p. 337-340.

⁶⁶⁶ ADR, 1ETP2491, « L’École supérieure de commerce de Lyon », *Enseignement et gestion*, n° 8, juin 1974.

⁶⁶⁷ ADR, 1ETP133, Séance du 11 octobre 1976 de la CCI de Lyon, p. 213.

⁶⁶⁸ *Rapport de la 3^e mission ESCL aux USA, 1960-1961*, École supérieure de commerce de Lyon, 1961.

d'études comprend trente-trois visites, essentiellement dans des entreprises, mais aussi dans quatre universités. Les « escéliens » visitent sept villes du nord-est du pays : New York, Philadelphie, Buffalo, Pittsburgh, Akron, Detroit et Chicago. Les sociétés visitées appartiennent à des secteurs et des branches variées : une moitié relève du secteur secondaire, une moitié du tertiaire (Tableau 7). Dans l'industrie, il s'agit d'entreprises de l'automobile, de l'aciérie, de la fonderie, de la métallurgie et de la pharmacie. Dans le tertiaire, les Lyonnais s'intéressent à la publicité, à la vente par correspondance, à la distribution, à la banque, à la finance, à l'audit, à l'hôtellerie, à la formation et à l'informatique.

Tableau 7 : Sociétés visitées à New York et Pittsburgh au cours de la mission de l'ESCL en 1960-1961

Ville	Société	Branche	Aspects étudiés
New York	Grand Union	Supermarchés	Choix de l'emplacement d'un supermarché
	Macy's	Grand magasin	Politique commerciale – service étranger – service achat
	McCann-Erickson	Publicité et étude de marché	Conseil en marketing
	IBM	Informatique	Généralités sur la société et sur les équipements récents
	New York Port Authority	Port (semi-public)	Généralités sur l'administration portuaire
	National Broadcasting Corporation	Médias	Généralités - publicité
	Chase Manhattan Bank	Banque	Organisation de la banque
	Stock Exchange	Bourse	Visite
	Public Relations Society of America	Conseil en relations publiques	Généralités
	Life	Presse	Généralités – politique commerciale
	The Great Atlantic and Pacific Tea Company (A. & P.)	Supermarché	Visite des entrepôts régionaux - conditionnement
Pittsburgh	United Steelworkers of America	Syndicat ouvrier	Généralités
	US Steel Company	Industrie lourde (aciérie)	Grande grève de 1959
	United Engineering and Foundry Company	Industrie lourde	Généralités – visite de l'usine – organisation de la production – politique commerciale

Dans les décennies suivantes, la pratique des missions d'études ou de prospection se perpétue. La Chambre aussi est partenaire de ces opérations. En juin 1976, deux étudiants du Centre d'études supérieures du marketing (CESMA) se rendent en Grèce. Cette dernière a déposé en juin 1975 sa candidature à l'adhésion à la CEE, ce qui ouvre d'importantes perspectives commerciales. La « préparation très élaborée » de la mission se fait avec la direction du commerce extérieur de la Chambre. Les deux missionnaires sélectionnent les entreprises qui pourraient vendre leur production sur le marché grec et séjournent dans le pays pendant trois semaines. Quatre mois après, un bilan positif se dessine déjà : 150 contacts

noués avec des entreprises grecques ont permis aux industriels lyonnais de négocier des premiers contrats. Le président de la commission du commerce extérieur, Robert Pila, fait la remarque suivante :

ce type d'assistance aux entreprises correspond tout à fait à ce que nos ressortissants attendent de la Chambre. Le nombre des visites effectuées dans les entreprises permet de mieux cerner les besoins de ces dernières et il se dégage dans l'ensemble un désir grandissant d'exporter et de trouver des débouchés réels dans les pays neufs. Il est à noter aussi que de nombreuses entreprises de petite taille avec qui nous avons relativement peu de contacts s'intéressent de plus en plus aux nouvelles formules de déplacements à l'étranger que nous proposons⁶⁶⁹.

Les étudiants de l'école de commerce forment une main-d'œuvre motivée et moins coûteuse que les professionnels. Leur utilisation par les entreprises montre le bénéfice qu'apporte une école de commerce. Celle-ci est parfaitement insérée dans le tissu économique local.

b. La formation continue et la recherche au service de l'internationalisation de l'économie

À partir de 1960, l'École diversifie ses activités en se tournant vers la formation continue et la recherche scientifique. En 1960, le centre de formation permanente (CFP) ouvre ses portes, suivi en 1963 par le centre de recherche CAREC et, en 1970, par le Centre d'études supérieures du marketing (CESMA), « premier programme post-universitaire français axé sur le marketing et s'adressant principalement à de jeunes diplômés et à de jeunes cadres ». Ces initiatives doivent permettre une « interpénétration profonde entre l'École et les entreprises »⁶⁷⁰.

La formation continue proposée à l'école de commerce lyonnaise cible les cadres et comprend une spécialité « commerce international ». En 1976, par exemple, il est possible de suivre des cours sur les opérations de transfert de technologie vers les pays en développement, « dont le programme a été établi avec la collaboration de Berliet-International et de Creusot-Loire »⁶⁷¹. En 1979-1980, le catalogue du CFP accorde une place à part entière au commerce international : sur huit spécialisations, un y est consacré. Il s'intitule « Exportation / Langues » et comprend plusieurs parcours, d'une durée allant de quatre jours à vingt jours : « techniques financières des exportations », « techniques administratives du commerce extérieur », « pratique de l'anglais des affaires », « pratique de la langue des affaires », « *summer course in English for business* », « laboratoire de langues vivantes »⁶⁷². Les langues

⁶⁶⁹ ADR, 1ETP133, Séance du 11 octobre 1976 de la CCI de Lyon, p. 220.

⁶⁷⁰ ADR, 1ETP2491, « L'École supérieure de commerce de Lyon », *Enseignement et gestion*, n° 8, juin 1974.

⁶⁷¹ ADR, 1ETP133, Séance du 11 octobre 1976 de la CCI de Lyon, p. 213-214.

⁶⁷² ADR, 1ETP2523, « Programmes 1979-1980 du Centre de formation permanente », Groupe ESCL.

occupent donc une place prééminente. Cela renvoie à la préoccupation souvent exprimée que les Français, par leur mauvaise maîtrise des langues étrangères, et particulièrement de l'anglais, sont handicapés face aux Néerlandais ou aux Allemands bons linguistes.

L'action de la Chambre lyonnaise en matière de formation au commerce international n'est pas isolée à l'échelle des compagnies consulaires françaises, comme le montrent les archives de l'APCCI. La plupart d'entre elles élabore divers programmes à destination des entreprises. La formation continue au commerce international porte sur des problèmes techniques. Une enquête réalisée à Dijon en 1974 renseigne sur les attentes des PME qui y participent. La compagnie consulaire bourguignonne a créé un Institut de formation permanente. Seize réponses à un questionnaire font ressortir les besoins :

Les sujets qui ont le plus intéressé les stagiaires sont : les formalités douanières (cité 10 fois) ; comment remplir un carnet ATA (cité 5 fois) ; les transports maritimes (cité 4 fois) ; évaluation du prix CIF (cité 3 fois) ; les formalités consulaires (cité 2 fois) ; rédaction de documents douaniers (cité 2 fois) ; la banque (cité 2 fois) ; la constitution d'un crédit documentaire (cité 1 fois) ; l'ensemble des sujets (cité 1 fois)⁶⁷³.

Les démarches administratives forment l'essentiel des préoccupations des entrepreneurs. Il s'agit donc de les aider moins à bâtir des stratégies d'expansion à l'international qu'à remplir les formulaires des Douanes françaises. Comme l'observe la Chambre dijonnaise, « confrontés à une matière en perpétuelle évolution, les industriels et particulièrement les responsables des PME hésitent à s'engager dans des actions qui leur paraissent d'autant plus risquées qu'ils méconnaissent les techniques les plus élémentaires⁶⁷⁴ ».

Le sujet de la formation est fréquemment soulevé à l'APCCI qui dispose, comme la plupart des Chambres, d'une commission de l'enseignement. En février 1975, l'organisme interconsulaire organise, sous le patronage du CFCE, une Journée consulaire sur l'enseignement de l'exportation qui met en lumière la diversité des pratiques. Cet événement a lieu dans le contexte de la hausse du prix des matières premières ; les acteurs consulaires réaffirment à cette occasion que « la France est condamnée à vendre davantage pour payer ses achats », et que « seul un effort de formation constant permettra aux entreprises françaises d'avoir à leur disposition des hommes dont la compétence et l'esprit d'ouverture seront un atout majeur sur les marchés étrangers ». La synthèse de cette journée décrit les deux types de formation existants. D'abord, la simple formation initiale, assurée dans des instituts

⁶⁷³ AN, 20080267/193, Note de la CCI de Dijon, Institut de formation permanente, « Synthèse des réponses au questionnaire d'évaluation du stage « Pratiques administratives du commerce extérieur » », mars 1974.

⁶⁷⁴ AN, 20080267/193, Note de la CCI de Dijon, « La formation au commerce extérieur à la Chambre de commerce et d'industrie de Dijon », mars 1974.

commerciaux ou dans des écoles de commerce. Dans les seconds, la formation est plus poussée et associe théorie et pratique, comme à l'ESCAE de Marseille où les auditeurs doivent mener des enquêtes de marché dans des pays étrangers pour encourager les entreprises à y exporter. Ensuite, la formation continue s'adresse à des dirigeants, cadres supérieurs et responsables de services d'exportation. Dans l'un et l'autre cas, la commission du service extérieur de l'APCCI recommande de se conformer aux attentes des entreprises. Il convient aussi d'encourager les stages à l'étranger, en particulier les séjours d'étudiants dans des écoles de commerce à l'étranger. Les entreprises pourraient tirer parti de ces mobilités d'étudiants en leur confiant la réalisation d'études de marché. La journée consulaire aborde aussi la formation des agents consulaires en charge du commerce extérieur :

il leur faut à la fois bien connaître la théorie et les techniques des relations économiques internationales et avoir une connaissance approfondie du tissu industriel et des courants commerciaux de leur circonscription. À cet égard, les compagnies consulaires de province ont un avantage indéniable sur la CCI de Paris. Au contact direct des entreprises, elles sont en mesure d'apporter une aide « personnalisée » à leurs ressortissants.

Le nombre de ressortissants étant trop élevé dans la capitale, la Chambre les connaît mal. Aussi la commission du commerce extérieur recommande-t-elle que les agents consulaires parisiens fassent des « stages dans les CRCI les plus actives sur le plan des échanges avec l'étranger »⁶⁷⁵.

Le second domaine où s'implique la Chambre, dans le prolongement de l'enseignement commercial, est celui de la recherche. L'implication de la Chambre n'y est pas neuve. Elle s'appuie sur des actions menées depuis le XIX^e siècle. En 1872, elle est membre fondateur de l'Association française pour l'avancement des sciences (AFAS), créée à Bordeaux. En 1873, elle soutient la création de la Société de géographie de Lyon⁶⁷⁶. Des liens se tissent aussi avec l'Université. L'École de commerce, à partir des années 1970, sert de support aux actions de la Chambre en matière de recherche. En 1979 ouvre, à son initiative, le Centre international de recherche d'Écully (CIRE). Conçu comme un « pôle de recherche de niveau national et international », il est partenaire du Centre national de la recherche scientifique (CNRS) et coopère avec plusieurs grands groupes industriels « choisis en fonction à la fois de leur implantation régionale et de leur envergure nationale et

⁶⁷⁵ AN, 20080267/193, Note de la commission du commerce extérieur de l'APCCI, « Journée consulaire sur l'enseignement de l'exportation. 12 février 1975 », 4 mars 1975.

⁶⁷⁶ DUCOL Laurent, « La chaire et le comptoir ou « la science créatrice de richesse ». Les intérêts lyonnais en Syrie : l'université et la Chambre de commerce (1894-1920) », *MOM Éditions*, 2010, vol. 1, n° 1, p. 99-125.

internationale » : BSN Gervais-Danone, Creusot-Loire, PUK, Philips France, la Régie Renault, Rhône-Poulenc et l'Union des assurances de Paris. À l'intérieur du CIRE, la Chambre dispose de sa propre unité de recherche, l'Institut de recherche de l'entreprise (IRE) pour « développer des recherches sur les problèmes fondamentaux de la vie de l'entreprise [...] en étroite collaboration avec les milieux industriels dans une perspective internationale »⁶⁷⁷. Ce projet ambitieux vise à mieux connaître, grâce au travail de chercheurs professionnels, la situation économique locale, globale et dans certaines zones, les techniques de management et mieux planifier la stratégie. Les analyses du centre de recherche sont par exemple ajoutées aux dossiers pays réalisés par la Chambre. Ces nouvelles institutions renforcent aussi le rayonnement d'une métropole tournée de plus en plus vers le tertiaire supérieur.

c. L'école supérieure de commerce, outil de rayonnement dans le monde

L'école supérieure de commerce est un atout pour le rayonnement de Lyon. Dans la mondialisation de la seconde moitié du XX^e siècle, une « économie de la connaissance » se développe et devient une nouvelle ressource pour les pays industrialisés qui perdent une partie de leurs activités productives⁶⁷⁸. Les écoles de gestion participent à cette mutation. Celle de Lyon construit ainsi des liens avec un pays en voie de développement, l'Indonésie. Entre 1978 et la fin des années 1980, des dirigeants d'entreprises publiques de ce pays se rendent chaque année à Lyon pour suivre un séminaire dispensé en langue anglaise.

Ce contact avec l'Indonésie permet aux entreprises lyonnaises de prendre pied en Asie du Sud-Est. Les étudiants de l'ESC y font de fréquents voyages d'études pour mener des études de marché et prospecter pour le compte des entreprises lyonnaises. En 1985, le groupe ESCL envisage la création d'un centre de formation à l'exportation et de promotion de la coopération industrielle entre la France et l'Asie du Sud-Est. Ce centre collaborerait avec la Chambre qui dispose d'un bureau à Singapour⁶⁷⁹. Cette stratégie vise à consolider les positions dans un ensemble géographique : l'Association of South-East Asian Nations (ASEAN), qui regroupe depuis 1967 l'Indonésie, la Malaisie, les Philippines, Singapour et la Thaïlande. Les milieux économiques lyonnais cherchent à profiter d'une situation politique

⁶⁷⁷ ADR, 1ETP138, Séance du 12 novembre 1979 de la CCI de Lyon, p. 350-352.

⁶⁷⁸ LIEFOOGHE Christine, « L'économie de la connaissance et de la créativité : une nouvelle donne pour le système productif français », *L'Information géographique*, 2014, vol. 78, p. 48-68.

⁶⁷⁹ ADR, 1ETP2522, Note « Projet de création à Lyon d'un centre de formation à l'exportation et de promotion de la coopération industrielle entre la France et l'Asie du Sud-Est », CCI de Lyon, juin 1985.

favorable en Indonésie : en 1968, Suharto succède au communiste Sukarno, le fondateur de la République d'Indonésie. Le nouveau président lance une politique de développement accueillante pour les investissements et l'aide étrangers. De grands chantiers d'infrastructures sont ouverts. Suharto est réélu à cinq reprises jusqu'en 1993. À l'échelle régionale, la conjoncture est aussi propice au milieu des années 1980 : l'ASEAN devient plus dynamique grâce à la croissance économique accélérée de ses membres et à la négociation – qui aboutit en 1992 – d'un accord de libre-échange⁶⁸⁰. Une première rencontre a eu lieu entre le président de la Chambre, Fernand Blanc, et le directeur de l'Enseignement supérieur indonésien, en novembre 1975, organisée par la Fondation Mérieux. Trois ans après, les premiers responsables d'entreprises indonésiennes arrivent à Écully pour y suivre une formation à la gestion. En 1983, 250 d'entre eux sont déjà venus dans ce cadre. Le ministère des Relations extérieures finance en partie le programme. Celui-ci, cependant, retire en 1982 son financement, ce qui compromet la poursuite du séminaire. Le directeur de l'École se tourne alors vers l'établissement public régional pour obtenir 20 000 francs. Il justifie la demande par le « courant d'échanges très bénéfique aux entreprises de Rhône-Alpes » qui résulte du programme de formation⁶⁸¹. L'accueil de dirigeants d'entreprises indonésiens n'est pas la seule action menée à destination de l'ASEAN. Le groupe ESCL a aussi mis au point un programme de recherche sur les transferts de technologie aux pays en développement. En 1983, quatre chercheurs travaillent sur l'Indonésie et la Thaïlande, ainsi que sur la Côte d'Ivoire et le Cameroun⁶⁸². L'École agit de concert avec la chambre de commerce qui, dans les mêmes années, concentre ses efforts sur l'Asie du Sud-Est. En novembre 1983, son directeur du commerce international, Robert Maury, passe dix-sept jours en Indonésie et à Singapour avec l'objectif d'y planter des relais : Singapour est décrite comme « la plaque tournante idéale pour aborder les marchés situés à proximité ». Les antennes serviront de points d'appui aux PME françaises pour prendre des contacts, connaître les marchés et se tenir au courant des opportunités d'affaires⁶⁸³.

Toujours avec la préoccupation de renforcer la « dimension internationale », la direction de l'École crée en 1982 une association baptisée « ESC Lyon International ». La

⁶⁸⁰ NGUYÊN Thê Anh, « L'Asie du Sud-Est et le nouvel ordre mondial (1940 – vers 1990) », in ROTERMUND Hartmut O. (dir.), *L'Asie orientale et méridionale aux XIX^e et XX^e siècles*, Paris, Presses Universitaires de France, 1999.

⁶⁸¹ AFMB, n° 84, Courrier d'Yves Reale, directeur de l'ESCL, à Consolo (chef du service des affaires économiques et sociales à l'EPR), Écully, 26 octobre 1983.

⁶⁸² ADR, 1ETP2097, Note préparatoire à l'assemblée générale de la CCIL du 9 janvier 1984, « Création d'une école nationale d'exportation », 19 décembre 1983.

⁶⁸³ ADR, 1ETP2202, Fascicule « Voyage de prospection : R. Maury. Indonésie-Singapour. 11 nov.-28 nov. 1983 », Direction du commerce international de la CCI de Lyon.

présidence est confiée à Jacques Lagarde, président-directeur général de la société Gillette-France après avoir dirigé le groupe ESC Lyon de 1972 à 1981. Son but est d'aider les étudiants pour l'année à l'étranger. Les bourses sont financées par divers donateurs : grandes entreprises, organismes publics et professionnels, collectivités locales⁶⁸⁴.

B. La grande œuvre : l'aéroport de Lyon-Satolas

En avril 1975, l'inauguration de l'aéroport de Satolas, en périphérie de l'agglomération lyonnaise, marque une étape cruciale dans l'ouverture internationale de la région. L'avion, symbole de la modernité et de la mondialisation dans la seconde moitié du XX^e siècle, doit ouvrir des perspectives nouvelles aux entreprises et encourager l'afflux d'investissements étrangers. Concessionnaire de l'aéroport, la Chambre en fait l'instrument privilégié de sa stratégie de développement régional tournée vers le monde. L'ambition de faire de Lyon un *hub* se heurte cependant à certains obstacles.

1. L'aéroport de Satolas, un projet d'envergure pour faire de Lyon une destination mondiale dans un monde de plus en plus connecté par le transport aérien

a. Bron : un aéroport de la première génération devenu insuffisant

L'aéroport de Satolas, inauguré en 1975, est la grande œuvre de la Chambre dans la seconde moitié du XX^e siècle. Contrairement aux aéroports parisiens qui ont fait l'objet de travaux scientifiques – en particulier en géographie – et d'ouvrages destinés au grand public, l'aéroport international de Lyon a suscité peu de recherches⁶⁸⁵. Cela s'explique par son rang modeste dans le classement des aéroports mondiaux ; à l'échelle nationale, il occupe une place intermédiaire entre les *hubs* parisiens et les aéroports des villes moyennes. Pourtant, la mise en chantier de ce nouvel aéroport, dans les années 1960, s'inscrit dans une stratégie la

⁶⁸⁴ ADR, 1ETP2530, Lettre de Jacques Lagarde, PDG de Gillette-France, à Georges Charrière, Ecully, 4 janvier 1982.

⁶⁸⁵ On trouve néanmoins un mémoire de DEA sur l'histoire de sa création, utile pour connaître les aspects techniques du projet : ARMAND Jean-François, *La construction de l'aéroport de Lyon*, sous la direction de G. Ramunni, Université Lumière Lyon-2, 1994. Voir aussi BONNAFOUS Alain, « Les aéroports de Lyon : de Bron à Saint-Exupéry », in MINGOUS Anne, *La chambre de commerce et d'industrie de Lyon...*, *op. cit.*, p. 60-61.

région lyonnaise. Le transport aérien mondial connaît un essor rapide depuis l'après-guerre et l'aérodrome de Bron, situé en zone urbaine, à moins de dix kilomètres du centre de Lyon, ne peut pas être suffisamment étendu pour faire de Lyon le nœud aérien que les milieux économiques et politiques entendent créer. Installé sur un terrain de 500 hectares, il ne dispose que d'une seule piste de 2,6 kilomètres, ce qui lui interdit l'accueil des avions de plus en plus gros⁶⁸⁶. Se substituant au transport maritime et ferroviaire pour les longs trajets, l'aviation civile devient l'outil principal de l'ouverture aux flux de la mondialisation.

Les efforts de la Chambre pour augmenter la capacité aéroportuaire lyonnaise commence dans les années 1950 à Bron, où l'aérodrome a connu les débuts de l'aviation en 1910. En mai 1956, elle s'en voit à nouveau confier la concession et doit dès lors gérer installations et structure commerciale. Pour compenser sa taille insuffisante, quelques aménagements sont effectués, en particulier l'édification d'une nouvelle aérogare qui entre en service en avril 1959. Des travaux d'agrandissement ont encore lieu en 1965 et dans les années 1970⁶⁸⁷. En 1968, l'aéroport de Bron voit passer 607 522 passagers qui se répartissent entre Paris à 43 %, la province à 40 % et l'étranger à 17 %. La progression est rapide : en 1973, il accueille 1 255 000 passagers. Depuis les années 1960, plusieurs liaisons avec l'étranger ont été créées : Milan, Francfort et Palma de Majorque en 1964, New York en 1965, Abidjan en 1965, Londres en 1967, Tel Aviv en 1971, Bruxelles, Düsseldorf, Madrid, Belgrade et Le Caire en 1973 et Zurich et Athènes en 1974⁶⁸⁸.

Le projet d'installer un nouvel aéroport autour de Lyon est évoqué par la première fois en public par le ministre de l'Équipement Edgard Pisani en 1966⁶⁸⁹. Cela correspond aux prophéties du V^e Plan de développement économique et social (1966-1970) qui, dans le cadre du développement régional, donne une importance particulière aux infrastructures aéroportuaires :

L'accessibilité est une des conditions essentielles qui doit permettre aux villes du niveau supérieur de l'armature urbaine de jouer pleinement leur rôle vis-à-vis des régions situées dans leur zone d'influence. Chaque grande région doit être facilement accessible par route, fer, air et télécommunications. [...] En ce qui concerne les aérodromes, l'objectif est d'abord d'assurer à chaque métropole d'équilibre une desserte par des avions moyen-courrier. [...] Le trafic aérien intérieur ne cessera de croître

⁶⁸⁶ CHARLIER Jacques, « Le triptyque aéroportuaire lyonnais : une analyse géographique des installations, du trafic, des horizons aériens et de l'aire de desserte terrestre de l'aéroport de Lyon-Satolas », *Revue de géographie de Lyon*, 1981, vol. 56, n° 2, p. 116.

⁶⁸⁷ MATHEVET Paul, *Cinquante ans d'aviation commerciale sur l'aéroport de Lyon-Bron*, op. cit., p. 76.

⁶⁸⁸ *Ibid.*, p. 120-121.

⁶⁸⁹ ADR, IETP132, Procès-verbal de la séance du 12 janvier 1976, p. 81.

pendant le V^e Plan et prendra le pas par son importance relative sur le trafic international⁶⁹⁰.

Un site est choisi à l'Est de l'agglomération lyonnaise, d'une superficie de 1 042 hectares entourés d'une zone d'aménagement différé de 3 000 hectares laissant la possibilité d'une extension ultérieure. Cet espace permet au site de rivaliser avec les aéroports d'Orly, d'une étendue de 1 650 hectares, et Roissy, installé sur 3 250 hectares. Il se situe à vingt-cinq kilomètres du centre de Lyon. cet éloignement est compensé par la desserte autoroutière : le site est relié aux axes menant à Lyon, Chambéry, Grenoble et Genève⁶⁹¹. En avril 1968, Jules Hureau, président de la commission des questions économiques, déclare devant la Chambre :

L'existence de bons réseaux routier et ferroviaire intrarégionaux est [...] indispensable. Mais à l'époque actuelle une région ne saurait vivre repliée sur elle-même. Il est donc non moins indispensable que la Métropole soit commodément raccordée tant aux autres régions françaises qu'aux principales capitales du monde. Dotée d'une situation géographique privilégiée, Lyon n'en peut tirer pleinement le bénéfice qu'aux prix de la réalisation d'un ensemble complet de liaisons routières, ferroviaires, aériennes et fluviales.

L'aéroport de Satolas est décrit comme un moyen « d'ouvrir Lyon et sa région très largement vers l'extérieur »⁶⁹². En février 1969, un conseil interministériel confie l'étude et la réalisation d'un aéroport international à l'Arrondissement spécial des bases aériennes, rattaché à la direction départementale de l'Équipement du Rhône et travaillant pour le compte du secrétariat à l'Aviation civile⁶⁹³. À l'automne 1969, la Chambre se porte candidate auprès de la préfecture pour obtenir la concession du nouvel aéroport et se justifie ainsi :

Notre Compagnie, qui a toujours attaché une grande attention aux questions de transport, est convaincue de l'importance que représente pour l'économie régionale le développement du réseau de transports aérien national et international. C'est pourquoi elle s'efforce de participer à son expansion en apportant son soutien au lancement de lignes nouvelles intéressant Lyon et sa région.⁶⁹⁴

Cette démarche aboutit : la concession de l'aérodrome de Bron est étendue, le 14 septembre 1971, au futur site de Satolas. Le chantier étant alors encore à ses débuts, la Chambre a l'occasion d'intervenir dans la conception et d'obtenir « un certain nombre de modifications techniques telles que la forme de l'aile Nord de l'aéroport, l'infrastructure de la piste ». Chargée de la maîtrise d'ouvrage, elle s'engage aussi financièrement à hauteur d'un tiers du

⁶⁹⁰ V^e Plan de développement économique et social, p. 135-136, URL : <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/cinquieme-plan-1966-1970.pdf> (consulté le 13 mai 2022).

⁶⁹¹ CHARLIER Jacques. « Le triptyque aéroportuaire lyonnais... », art. cit., p. 116.

⁶⁹² ADR, 1ETP123, Séance du 11 avril 1968 de la CCI de Lyon, p. 100-101.

⁶⁹³ ADR, 1ETP132, Séance du 12 janvier 1976 de la CCI de Lyon, p. 50.

⁶⁹⁴ ADR, 1ETP124, Séance du 13 novembre 1969 de la CCI de Lyon, p. 170.

coût du projet⁶⁹⁵. Sa participation est finalement revue à la hausse au cours du chantier, passant à 44 %.

La direction des aéroports revient à Jean Chemain, diplômé de l'école des Mines. En mars 1972, il déclare : « Pourquoi un aéroport international ? [...] Il convient de renforcer l'économie des régions, d'y développer l'emploi, de mettre un frein à l'hyperconcentration sur Paris, laquelle est ruineuse et conduit à des conditions de vie insupportables ». L'aéroport fait partie des « incitations [...] positives » pour les entreprises à s'installer hors de la région parisienne. « Un aéroport permet de désenclaver une région en la reliant directement, donc rapidement et économiquement aux autres pôles économiques européens et mondiaux, facilitant ainsi les échanges et élargissant les marchés ». Le directeur des Aéroports s'indigne aussi que « parmi les trente principaux aéroports européens, on trouve huit allemands, deux suisses, deux italiens, trois espagnols » et trois français – Paris, Nice, Marseille, mais pas Lyon⁶⁹⁶. L'inauguration de Satolas a lieu en présence de Valéry Giscard d'Estaing, le 12 avril 1975, avec quatre ans de retard sur le calendrier initial⁶⁹⁷. Le président de la République, dans le discours qu'il prononce pour l'occasion, rattache l'ouverture du nouvel aéroport au commerce extérieur : « grâce à cette plate-forme, la région Rhône-Alpes pourra accentuer encore sa contribution à l'amélioration de notre balance commerciale extérieure⁶⁹⁸ ». À l'échelle de la région Rhône-Alpes, la construction de l'aéroport alimente l'expansion démographique et économique à l'est de l'agglomération lyonnaise. La « ruée vers l'Est » des années 1980, vers l'Ain et la Haute-Savoie, résulte de l'attraction genevoise. Le périurbain progresse autour des premières couronnes - Caluire, Rillieux, Bron, Saint-Priest, Vénissieux, Oullins, La Mulatière, Givors – où les anciennes industries périclitent. L'aéroport de Satolas et la ville nouvelle de L'Isle-d'Abeau constituent un nouveau pôle d'urbanisation⁶⁹⁹. Le déplacement du point d'équilibre permet de donner ensemble à un bassin économique comprenant aussi Grenoble.

b. Un aéroport au profit des entreprises

L'aéroport permet aux voyageurs, particulièrement professionnels, de se rendre plus facilement à l'étranger. Quand une délégation lyonnaise va à Birmingham en 1959, le trajet

⁶⁹⁵ ADR, 1ETP132, Séance du 12 janvier 1976 de la CCI de Lyon, p. 50.

⁶⁹⁶ ADR, 1ETP127, Séance du 20 mars 1972 de la CCI de Lyon, p. 58.

⁶⁹⁷ ADR, 1ETP132, Séance du 11 avril 1976 de la CCI de Lyon, p. 247.

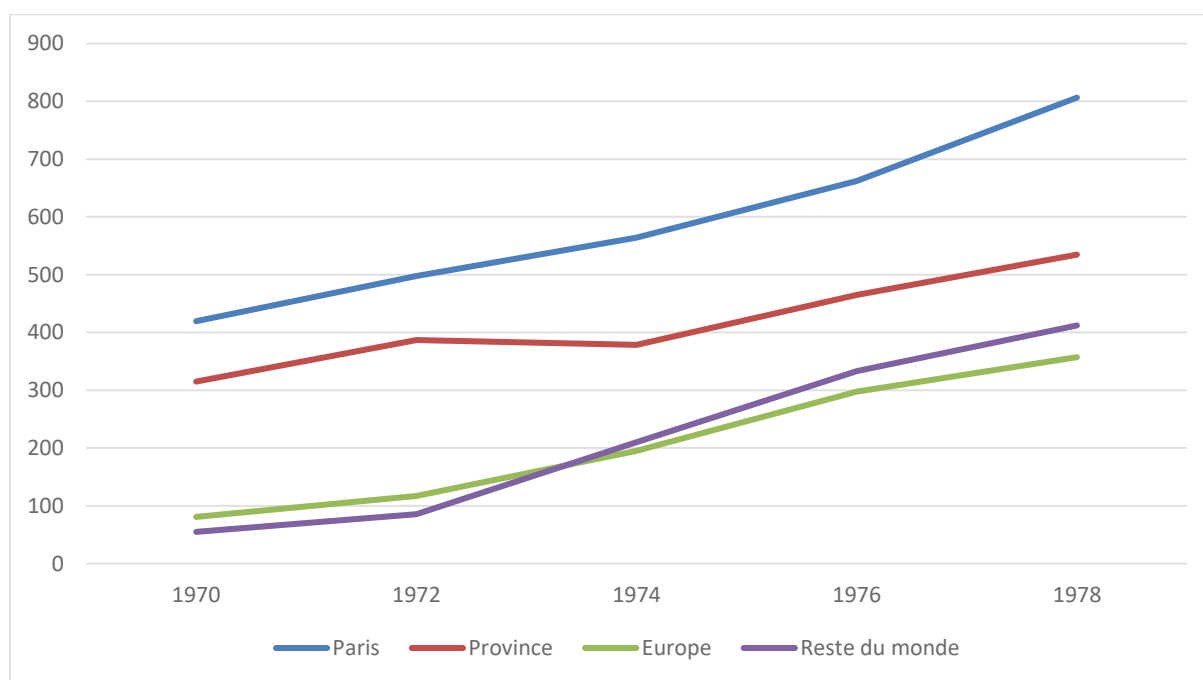
⁶⁹⁸ Cité par BARRIN Jacques de, « Le vrai décollage de Rhône-Alpes », *Le Monde*, 16 avril 1975, URL : https://www.lemonde.fr/archives/article/1975/04/16/le-vrai-decollage-de-rhone-alpes_2593310_1819218.html (consulté le 22 mars 2022).

⁶⁹⁹ DÉZERT Bernard, *La France face à l'ouverture européenne...*, Paris, Masson, 1993, p. 121-122.

prend toute la journée : un train matinal jusqu'à Paris, puis les vols Paris-Londres et Londres-Birmingham. L'arrivée se fait à 22 heures⁷⁰⁰. L'ouverture de liaisons aériennes réduit ce temps de voyage à moins de deux heures.

L'évolution du nombre de passagers entre 1970 et 1978 est dans l'ensemble positive, mais inférieure aux prévisions. L'inauguration a lieu en 1975, un an et demi après le premier choc pétrolier qui a brutalement ralenti la croissance des pays industrialisés. L'optimisme des années 1960, lorsqu'on prévoyait un doublement du trafic aérien tous les cinq ans, s'est évanoui⁷⁰¹. Mais le dynamisme économique de la région lyonnaise permet de maintenir une croissance continue pour les liaisons avec l'étranger, et en 1973 les vols vers ou depuis l'Europe deviennent moins nombreux que ceux avec le reste du monde (Figure 21).

Figure 21 : Évolution du nombre de passagers (en milliers) aux aéroports de Lyon⁷⁰²



La clientèle principalement visée est celle des professionnels. Connecté surtout à des destinations ouest-européennes, l'aéroport de Satolas sert d'abord à des vols courts, de moins de deux heures, ce qui permet des allers-retours sur la journée. La possibilité de se rendre dans une métropole européenne et de revenir le soir même est un argument de vente mis en avant par les Aéroports de Lyon. Copenhague se trouve ainsi à deux heures par vol direct. En

⁷⁰⁰ ADR, IETP114, Séance du 28 mai 1959 de la CCI de Lyon, p. 115.

⁷⁰¹ BARRIN Jacques de, « La folie des grandeurs ? », *Le Monde*, 16 avril 1975, URL : https://www.lemonde.fr/archives/article/1975/04/16/la-folie-des-grandeurs_2594896_1819218.html (consulté le 22 mars 2022).

⁷⁰² CHARLIER Jacques. « Le triptyque aéroportuaire lyonnais... », art. cit., p. 124.

1979, pour dynamiser cette la ligne avec la capitale du Danemark, jugée insuffisamment remplie, une campagne publicitaire ciblant les entreprises de Rhône-Alpes est organisée. Copenhague est présentée comme une porte d'entrée pour la Scandinavie, par laquelle Stockholm devient « un bon client à quatre heures de vol ». Des dépliants publicitaires sont envoyés à 1 400 entreprises exportatrices régionales connues de la Chambre et à des agences de voyage⁷⁰³.

À son inauguration, Satolas est relié chaque semaine à vingt-neuf destinations internationales, principalement en Europe. En 1978, le chiffre monte à quarante. L'Afrique du Nord est le deuxième espace connecté à Satolas. Lyon se trouve ainsi bien reliée à un espace ouest-européen et nord-africain (Figure 22), mais les vols à plus longue distance sont rares. Dès le début, la Chambre s'efforce de convaincre les compagnies aériennes d'ouvrir de nouvelles lignes. En janvier 1976, des négociations ont lieu avec Air France pour créer un vol direct avec New York, ce « qui permettrait à Satolas d'atteindre sa dimension de seconde plateforme française vers l'étranger⁷⁰⁴ ». Mais le projet n'aboutit pas. La ligne est finalement ouverte en mai 1989 par la compagnie American Airways, mais, fragile, est fermée en mars 1990⁷⁰⁵.

⁷⁰³ ADR, 1ETP1637, Note de l'Aéroport international de Lyon « Promotion de la ligne Lyon-Copenhague », juillet 1979.

⁷⁰⁴ ADR, 1ETP132, Séance du 12 janvier 1976 de la CCI de Lyon, p. 11.

⁷⁰⁵ ADR, 1ETP152, Séance du 19 mars 1990 de la CCI de Lyon, p. 39.

Figure 22 : Liaisons aériennes directes entre Lyon-Satolas et l'étranger (printemps 1980)⁷⁰⁶

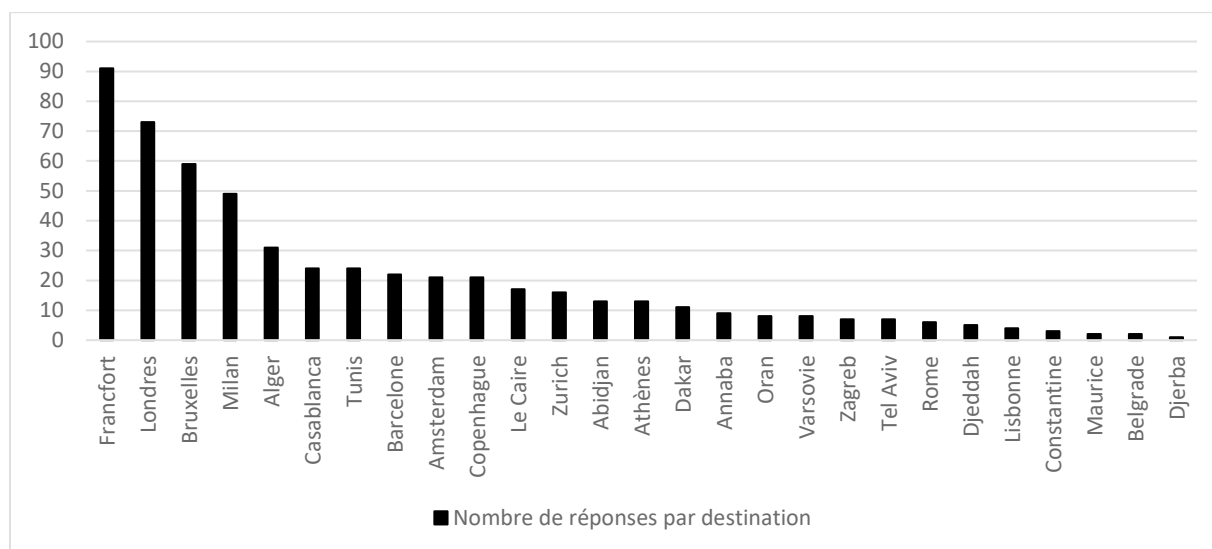


L'aéroport international facilite les déplacements professionnels. Au printemps 1979, une enquête menée auprès de la clientèle d'affaires fait ressortir les destinations les plus utilisées par celle-ci⁷⁰⁷. L'échantillon est composé de 120 voyageurs qui peuvent chacun nommer plusieurs destinations (Figure 23).

⁷⁰⁶ CHARLIER Jacques. « Le triptyque aéroportuaire lyonnais... », art. cit., p. 144.

⁷⁰⁷ ADR, 1ETP1637, Note de l'Aéroport international de Lyon « Promotion de la ligne Lyon-Copenhague », juillet 1979.

Figure 23 : Destinations les plus utilisées d'après un sondage auprès de la clientèle d'affaires de Satolas (printemps 1979)



L'enquête fait ressortir le caractère régional de l'aéroport Lyon-Satolas. Les pays européens représentent 368 destinations sur les 547 nommées. L'Afrique du Nord en représente 122. En dehors de ces deux zones, l'Afrique de l'Ouest se démarque avec Dakar et Abidjan. L'île Maurice et Tel Aviv étendent le rayonnement de Satolas à l'Afrique australe et au Proche-Orient. En Afrique, les destinations correspondent à l'aire d'influence française qui prolonge la colonisation.

La construction d'un aéroport international est une étape importante dans l'ouverture d'un espace aux échanges. Les *Poèmes consulaires* de Jacques-Henry Gros, président de la chambre de commerce de Mulhouse, montrent l'importance de ces voyages lointains dans l'imaginaire d'un élu consulaire. Dans son recueil de 1976, une part importante est consacrée à des événements ayant un caractère international, en particulier l'accueil de délégations étrangères et des voyages. Les titres sont évocateurs : « Réunion des vendeurs d'une société textile », « Jumelage des chambres de commerce d'Alsace et de Slovénie », « Mission économique alsacienne en Bulgarie⁷⁰⁸ » etc. Un poème est consacré à l'ouverture d'une liaison aérienne avec la Grèce : « Vol inaugural Bâle-Mulhouse/Athènes avec Air France ». L'industriel y chante la vitesse du transport aérien : « Célébrons en ce jour / Les ailes qui nous portent / Et mettent sans détour / La Grèce à notre porte »⁷⁰⁹.

⁷⁰⁸ « Nous étions venus voir / Quelle est l'œuvre bulgare / L'homme, l'économie, / Comment son industrie / A progressé cent fois ! / Son essor magnifique / De la charrue en bois / Au monde électronique ! »

⁷⁰⁹ GROS Jacques-Henry, *Petits Poèmes consulaires*, Mulhouse, Éditions Alsatia, 1976.

En novembre 1974 se pose la question du nom à attribuer à l'hôtel construit dans le nouvel aéroport. Deux agences de communication, Air Maxim's et Publicis, ont soumis plusieurs propositions. Le débat qui a lieu en séance sur le nom à retenir est révélateur de l'identité que les membres de la Chambre veulent donner au site : en langue française ou anglaise, ancré dans le patrimoine local ou international, faisant référence à Lyon ou au Rhône-Alpes etc. Les propositions se classent en plusieurs catégories qui font référence à l'aviation – Constellation, Cockpit –, au ciel – Air du Temps, Galaxie –, à des personnages célèbres – Saint-Exupéry, Mermoz –, au domaine hôtelier – Hôtel de l'Air, Turbhôtel – ou à l'international – Europort, Airmonde, Airworld, Airope, Interhôtel, Tenderboard. Pour Roger Chanay, qui préside la commission des aéroports, « le nom [doit] s'intégrer dans la totalité de l'Aéroport et être perçu comme tel, l'hôtel faisant partie intégrante d'un produit qui est l'Aéroport ». C'est finalement le nom de Saint-Exupéry « nom mondialement connu, attaché à l'aviation internationale, et par ailleurs lyonnais » qui recueille le plus de voix⁷¹⁰. Le nom de l'écrivain-aviateur est donné en 2000 à l'aéroport.

2. Des difficultés persistantes

a. Genève, une concurrence nuisible pour l'essor de Satolas

La liaison aérienne Lyon-Suisse déchaîne les passions pendant de nombreuses années. Les milieux économiques – et la Chambre elle-même – sont divisés en deux clans. Les partisans de la liaison jugent indispensable de connecter par les airs Lyon à la toute proche métropole suisse où transitent de nombreux investisseurs internationaux. Ces derniers, argumentent-ils, ne risquent pas de venir en Rhône-Alpes tant qu'ils n'auront que la route ou une ligne de train malcommode pour s'y rendre. Quant aux adversaires de la liaison aérienne, ils justifient leur refus de plusieurs manières. D'abord, le taux de remplissage des appareils restera faible pour un trajet de moins d'une heure, ce qui condamne la ligne à un déficit permanent. Ensuite, relier Bron ou Satolas aux hubs genevois ou zurichois condamnera les aéroports lyonnais au second rang : Lyon ne pourra pas ouvrir des liaisons longue distance avec le reste du monde à cause de la proximité de Genève, à seulement 150 kilomètres, déjà connecté à tous les hubs mondiaux. L'aéroport de Satolas ne servira qu'à se rendre à Genève pour y prendre la correspondance vers l'Amérique et l'Asie. La Chambre voudrait que les vols internationaux soient au départ de Lyon même, et qu'une liaison avec Genève ne serve

⁷¹⁰ ADR, IETP131, Séance du 4 novembre 1974 de la CCI de Lyon, p. 165.

qu'à aller passer la journée dans l'autre ville. Les entreprises s'en plaignent. Ainsi le gérant d'une société d'électronique installée à Caluire, Jean-Pierre Krähenbühl, écrit-il à la direction régionale d'Air France en 1972. Dans ce courrier véhément, il déplore que le directeur général d'Air France ait annoncé à la presse que « la liaison Lyon-Genève ne [puisse] être envisagée sans compromettre gravement le développement ultérieur de Satolas » : « depuis des années je réclame à la Swissair et à la Chambre de commerce franco-suisse à Lyon la liaison Lyon-Zurich qui nous rapprocherait de nos voisins suisses au même titre que la liaison Lyon-Francfort nous a rapprochés des Allemands ». J.-P. Krähenbühl a installé à Lyon le siège français d'une filiale suisse « et je paie très cher de ma personne l'insuffisance de liaisons Lyon-Zurich ». Pour parcourir 400 kilomètres, le trajet en train prend treize heures, et il doit faire de fréquents aller-retours. « Pour cette seule raison je commence à vivement regretter le choix de Lyon pour le siège de ma société, car à Paris je n'aurais pas à subir cet inconvénient »⁷¹¹. Les réclamations des chefs d'entreprise aboutissent en novembre 1973 à l'ouverture d'une liaison avec Zurich. Cela constitue un compromis, car Zurich, moins proche de Lyon que Genève, exerce une concurrence moins forte. Deux allers-retours quotidiens sont prévus avec un appareil de quinze places affrété par la compagnie Air Alpes-Air France. La ligne, déficitaire, bénéficie du financement de la Chambre⁷¹².

La solution reste fragile : moins d'un an plus tard, elle disparaît. Le directeur des Aéroports Jean Chemain doit à nouveau essayer les reproches des entrepreneurs. En septembre 1974, le directeur des Etablissements Beaux-Valette, société installée à Lyon, exprime son mécontentement : « il en résulte une grande gêne et nous trouvons étrange qu'à l'heure où partout l'exportation est poussée on fasse tout à Lyon pour la décourager ». Cette suppression s'ajoute à la suppression par la SNCF d'une liaison ferroviaire Lyon-Turin le soir. Pour l'auteur de la lettre, « il est du rôle de la chambre de commerce de faire pression sur les services incriminés et de faire en sorte que ces liaisons soient rétablies ». En réponse, Jean Chemain explique que la compagnie Air France, pour compenser la baisse du trafic d'affaires, a dû sacrifier plusieurs lignes⁷¹³. En avril 1975, une décision du préfet enterme la question de la liaison avec Genève sans régler le problème. Pierre Doueil, préfet de région, estime que « la création d'une ligne Lyon-Genève n'est peut-être pas la vraie solution pour relier correctement les deux villes ». Au cours de la réunion, L. Artru, secrétaire général de la

⁷¹¹ ADR, 1ETP1637, Lettre de J.-P. Krähenbühl, gérant de Gretag Electronic France, à la direction régionale d'Air France (Lyon), Caluire, 19 février 1972.

⁷¹² ADR, 1ETP1637, Lettre de Jean Chemain à Charlin (Etablissements Suter, Lyon), Lyon, 7 septembre 1973.

⁷¹³ ADR, 1ETP1637, Lettre de J Chemain à Y. Valette (Etablissements Beaux-Valette), Lyon, 6 septembre 1974.

Chambre, affirme que la compagnie consulaire, est restée fidèle à sa position consistant à faire passer le développement de Satolas avant les autres préoccupations. Le directeur régional de la SNCF va dans le même sens en évoquant la modernisation de la liaison ferroviaire, à partir d'avril 1976, mettant Genève et Lyon à 1 heure 45 l'une de l'autre avec huit trains par jour. Les liaisons routières sont aussi améliorées. Le préfet conclut que la liaison aérienne Lyon-Genève n'est plus d'actualité⁷¹⁴. En revanche, le vol Lyon-Zurich est rétabli par la compagnie Air Alpes-Air France à la fin de 1976, moyennant une contribution de la Chambre de 400 000 francs⁷¹⁵. Le Lyon-Genève continue à hanter les esprits. Au début des années 1980, le sujet revient dans la presse économique lorsque Paul Berliet, président d'Expora, réclame sa création :

Lyon est en effet engoncée dans une insupportable situation d'isolement par rapport à la place forte des affaires : Genève. Alors, à quoi bon aller à la pêche aux clients pour nos entreprises si c'est pour offrir aux milliardaires du Moyen-Orient, habitués aux Rolls, trois heures de brinquebatement par chemin de fer et une arrivée difficile dans une gare sans commodités et sans porteurs⁷¹⁶.

L'industriel fait cependant face au refus de la compagnie Air France et à l'hostilité de la Chambre qui privilégie toujours l'augmentation du nombre de liaisons longue distance au départ de Satolas.

b. Le transport de marchandises

Le fret aérien participe au dynamisme de l'aéroport, même si dans les débuts il doit surtout à un client unique, le constructeur automobile Peugeot, qui installe en 1975 un « pont aérien » quotidien entre Satolas et Kano, au Nigéria. Assurée par la compagnie Union des transports aériens (UTA), elle permet d'expédier des pièces à l'usine d'assemblage nigériane⁷¹⁷. En 1976, sur 28 000 tonnes de fret passées par Satolas, les pièces détachées, venant de l'usine de Sochaux à 300 kilomètres, en représentent 18 000⁷¹⁸. Ce contrat est une aubaine pour l'aéroport qui s'assure ainsi 85 000 tonnes de fret à transporter sur les cinq premières années de son activité⁷¹⁹. Mais le trafic de marchandises en est déséquilibré, ce qui pose problème car le contrat est remis en cause à plusieurs reprises en 1979 par le gouvernement nigérian qui le rompt finalement en 1980. Devant la Chambre, l'administrateur

⁷¹⁴ ADR, 1ETP1637, Compte-rendu d'une réunion tenue à la Préfecture le 25 avril 1975 concernant la ligne aérienne Lyon-Genève.

⁷¹⁵ ADR, 1ETP1637, Lettre de Jean Chemain à M. Moity, délégué régional de la compagnie Air France à Lyon, 13 décembre 1976.

⁷¹⁶ AFMB, n° 19, « Paul Berliet met les pieds dans le plat », *Hebdo Magazine*, 21 avril 1982.

⁷¹⁷ ADR, 1ETP132, Séance du 12 avril 1976 de la CCI de Lyon, p. 93.

⁷¹⁸ ADR, 1ETP133, Séance du 14 février 1977 de la CCI de Lyon, p. 44.

⁷¹⁹ BARRIN Jacques de, « La folie des grandeurs ? », art. cit.

délégué des aéroports, Guy Malher, juge cette décision d'autant plus regrettable qu'elle coïncide avec la future entrée en service du train à grande vitesse (TGV) entre Paris et Lyon : à la fin de 1981, il permettra de gagner la capitale en 2 heures 30, puis en deux heures à partir de 1983. Cela constitue une concurrence directe pour les aéroports lyonnais qui pourraient perdre 80 % des passagers sur leur principale ligne⁷²⁰. Le fret aérien, en partie à cause de son coût élevé, progresse lentement. Le transport maritime, de moins en moins coûteux, reste le principal moyen de transport. Il connaît un nouvel essor à partir des années 1960, porté en particulier par la standardisation des conteneurs. Les premiers porte-conteneurs transocéaniques sont apparus en 1965. Pour s'adapter à cette nouvelle pratique, la Chambre dote en 1975 le port Édouard Herriot, en aval de Lyon, d'un terminal à conteneurs de deux hectares⁷²¹.

C. La foire de Lyon : un modèle commercial à réinventer

La foire de Lyon, événement commercial de premier plan qui attire un grand nombre de visiteurs et d'exposants étrangers depuis les années 1910, connaît une crise autour de 1960. Sa rénovation occupe la Chambre qui y voit le moyen d'augmenter son rayonnement international et de stimuler l'économie lyonnaise. Inspirée par les pratiques à l'étranger, elle conduit le projet malgré les résistances, et parvient à doter la métropole d'un parc des expositions.

1. Origines de la foire de Lyon

a. L'historiographie des foires

Les foires, expositions et salons ont été peu étudiés en histoire contemporaine, contrairement à la place qu'on leur reconnaît en histoire médiévale. Il est certain que ces manifestations ne sont pas typiques d'un second XX^e siècle dont l'évolution la plus spectaculaire, en matière d'histoire commerciale, est l'apparition des supermarchés. À côté de ces derniers, qui bouleversent profondément et rapidement les pratiques de consommation

⁷²⁰ ADR, IETP139, Séance du 12 mai 1980 de la CCI de Lyon, p. 171.

⁷²¹ ADR, IETP138, Séance du 8 juillet 1974 de la CCI de Lyon, p. 120.

dans les pays industrialisés, les foires font pâle figure. Elles connaissent néanmoins des mutations qui leur permettent de perdurer. Elles se spécialisent, attirent une clientèle de plus en plus lointaine et surtout professionnelle et entretiennent ainsi de plus en plus une compétition internationale.

Au XX^e siècle, la foire n'a plus l'importance qu'elle revêtait à l'époque médiévale, unique moment dans l'année où le consommateur a le choix entre des marchandises acheminées par des milliers de marchands. L'importance des foires et marchés au Moyen Age a donné lieu à de nombreux travaux : les historiens, depuis Henri Pirenne, ont montré le rôle qu'ils ont joué dans le développement des villes, la construction des pouvoirs politiques et la « monétarisation de l'économie⁷²² ». Pour l'époque contemporaine, une thèse a été consacrée aux foires du Rhône⁷²³.

Même si l'importance de cette pratique commerciale a décliné, la foire reste une institution qui compte dans la vie lyonnaise, à une échelle locale. C'est un événement populaire : les habitants se rendent volontiers en tramway sur cet espace qui borde la rive gauche du Rhône, le long du parc de la Tête d'Or. Sans les acheter, ils observent avec curiosité les produits exposés pour la grande foire annuelle du printemps ou pour les salons professionnels. Ensuite, à l'échelle globale, les foires et salons professionnels conservent un poids économique. Ce poids se renforce même en raison de divers facteurs : accélération du rythme des innovations dans certains secteurs industriels, hausse de la consommation des ménages ou encore facilitation des voyages avec le transport aérien. La foire, événement qui s'inscrit dans un lieu et dans un moment précis, n'est pas, au XX^e siècle, un archaïsme hérité du Moyen Age. La mondialisation des échanges ne dispense pas les acteurs économiques de se rencontrer pour acheter ou vendre. Au contraire, la concurrence s'accroissant, il est de plus en plus nécessaire de connaître les dernières innovations. Si les contemporanéistes ont négligé les manifestations commerciales de ce type, c'est sans doute parce que le marché semble désincarné dans cette période : « l'histoire économique du contemporain, elle, a eu tendance à privilégier les marchés des capitaux », au détriment du marché physique⁷²⁴. L'accélération et la dématérialisation des échanges ont relégué au second plan l'expérience du professionnel

⁷²² ARNOUX Mathieu, « Les marchés médiévaux (XI^e-XIV^e siècle) : entre institution, économie et société », dans : BAYARD Françoise, FRIDENSON Patrick et RIGAUDIÈRE Albert (dir.), *Genèse des marchés*, Vincennes, Institut de la gestion publique et du développement économique, 2015, p. 17-36.

⁷²³ CARRARA Lydie, *Au cœur de l'échange : les foires et les marchés, entre logiques économiques, enjeux politiques et pratiques sociales (Rhône - XIX^e siècle)*, Thèse de doctorat sous la direction de Gérard Béaur, Paris Sciences et Lettres (ComUE), 2018.

⁷²⁴ BAYARD Françoise, FRIDENSON Patrick et RIGAUDIÈRE Albert (dir.), *Genèse des marchés*, op. cit., Introduction.

qui, pour trouver de nouveaux clients ou se fournir en matériel, a besoin d'un lieu et d'un moment.

À ce désintéret font exception quelques travaux. D'abord, un article de Claire Leymonerie consacré au Salon des arts ménagers qui, dans les années 1950, devient un haut lieu de la société de consommation : les Parisiens découvrent le matériel ménager moderne et sont incités à l'acquérir par une publicité toujours plus influente et un accès facilité au crédit⁷²⁵. Ce même salon fait l'objet d'un chapitre entier dans un ouvrage consacré à l'espace domestique dans la France des années 1950 aux années 1970. Pour l'historienne Nicole Rudolph, le Salon était « plus une institution qu'une exposition ». Cet événement qui s'est tenu annuellement de 1923 à 1983 cherchait à « apporter le meilleur de la vie moderne dans le foyer et, ainsi, a modelé l'image de la ménagère parfaite⁷²⁶ ». L'historienne Claire-Lise Debluë décrit l'invention d'un nouveau type de foire durant la Première Guerre mondiale, en remplacement de l'exposition universelle. À la fin du XIX^e siècle, ce dernier modèle était déjà contesté par les exposants eux-mêmes qui le jugent trop coûteux. Ils réclamaient une réglementation qu'ils obtiennent dans les années 1900. Les milieux économiques signent une Convention internationale sur les expositions ratifiée par seize États en 1912. Le texte encourage la spécialisation des expositions. La Première Guerre mondiale et les mesures protectionnistes qu'elle entraîne mettent brutalement fin aux expositions internationales. Cela profite à l'essor de la « foire moderne », d'échantillons sans vente directe :

Le principe qui gouverne la foire est incontestablement celui de l'efficacité : « Le maximum d'affaires sur le minimum d'espace, dans le minimum de temps, avec le minimum de frais » résume ainsi un imprimé de la Foire de Lyon, selon la formule consacrée par son fondateur, le maire de la ville Édouard Herriot.

Lors de ces manifestations périodiques sont mis en avant les produits nouveaux, ce qui permet aux visiteurs « d'évaluer l'état du marché » et de comparer. La foire de Leipzig, qui s'est conformée dès 1895 au modèle de la foire d'échantillons, est la plus fameuse à partir de la guerre, réunissant en 1917 2 500 exposants. Entre 1915 et 1917, cinq nouvelles villes se convertissent à la nouvelle pratique : Lyon, Bordeaux, Londres, Bâle et Utrecht⁷²⁷.

⁷²⁵ LEYMONERIE Claire, « Le Salon des arts ménagers dans les années 1950 », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 1 août 2006, vol. 91, n° 3, p. 43-56.

⁷²⁶ RUDOLPH Nicole C., *At Home in Postwar France: Modern Mass Housing and the Right to Comfort*, New York, Berghahn Books, 2015, p. 87.

⁷²⁷ DEBLUË Claire-Lise, « De l'exposition universelle à la foire nationale. Éléments pour une histoire élargie des expositions durant la Première Guerre mondiale », *Relations internationales*, 2015, vol. 164, n° 4, p. 59-74.

b. De la renaissance de la Foire en 1915 à la modernisation en 1958

Au cours de la Première Guerre mondiale, la foire de Lyon trouve un nouvel essor à l'initiative d'un photographe, Georges-Louis Arlaud, proposant de lui donner une envergure internationale. En février 1915 est fondé le Comité de la Foire de Lyon ; l'année suivante a lieu la première édition avec 1 342 exposants, dont 143 étrangers. En 1922, vingt-deux nations s'y pressent. L'élan est cependant brisé par la crise des années 1930 et une nouvelle dynamique n'est trouvée qu'au milieu de la décennie 1950 où la fréquentation quotidienne, lors de la Foire annuelle de mars ou avril, atteint 400 000 visiteurs.

Dans sa *Géographie industrielle de Lyon*, Georges-Paul Menais consacre un chapitre à la Foire de Lyon en n'omettant pas d'en rappeler l'ancienneté. Dès le XV^e siècle, les foires se tenant quatre fois par an dans la ville bénéficiaient de privilèges :

toutes les monnaies, même les monnaies étrangères, devaient y avoir cours pour leur juste valeur, et pouvaient être apportées et emportées librement pendant toute la durée des foires. Toutes les denrées et marchandises devaient être à tout jamais franches de tous tributs, impositions ou charges [...] et dans l'intervalle des foires, tous les marchands étrangers [...] pouvaient demeurer à Lyon et faire circuler librement leurs biens, denrées et marchandises à travers le royaume et le Dauphiné.

Ces privilèges conduisent l'auteur à affirmer que « Lyon, par ses foires, fit avant la lettre le marché commun, et peut se vanter d'avoir eu le premier *clearing* européen »⁷²⁸. Au XV^e siècle, plusieurs foires sont créées ou rétablies à Lyon sur les décisions de Charles V, Louis XI et Charles VIII. Après la fin de la guerre de Cent ans, la prospérité s'installe et les échanges s'intensifient à l'échelle européenne. Les Italiens reconnaissent les atouts géographiques de Lyon, « entre les deux grands foyers économiques des cités italiennes et des Pays-Bas, au débouché des passages alpestres, au confluent de deux fleuves – la Saône et le Rhône – et à proximité d'un troisième – la Loire ». Ils la placent donc « au premier rang de leur stratégie conquérante ». Dès lors, la ville devient un lieu du grand commerce et sa physionomie en est bouleversée⁷²⁹.

Après la dépression des années 1930 et la Seconde Guerre mondiale, la Foire⁷³⁰ se reconstitue pour la première fois en avril et mai 1946 avec 3 682 exposants dont 99 étrangers.

⁷²⁸ MENAIS Georges-Paul, *Géographie industrielle de Lyon* [tome 1], *op. cit.*, p. 219-220.

⁷²⁹ GASCON Richard, *Grand Commerce et vie urbaine à Lyon au XVI^e siècle. Lyon et ses marchands (environs de 1520-environs de 1580)*, Paris, SEVPEN, 1971, p. 47-49.

⁷³⁰ La Foire de Lyon est à la fois une société anonyme et une association. La première, la Société de la Foire a été constituée le 18 décembre 1915 sous le nom de Société lyonnaise pour le développement du commerce et de l'industrie en France, puis est devenue Société de la Foire de Lyon en 1916 et Société de la Foire internationale de Lyon en 1927. Elle gère toutes les questions financières et commerciales, les locaux ou encore traite avec les

Elle a dès lors lieu chaque printemps et des travaux sont menés pour encourager son expansion. C'est la seule en France à disposer de bâtiments permanents⁷³¹. Le palais des congrès internationaux est construit de 1959 à 1961. En 1958, Georges-Paul Menais souligne l'envergure du chantier : « cette salle [...] constituera par son importance un ensemble unique en France et dont le seul homologue en Europe sera le bâtiment à usage similaire actuellement en construction à Liège ». L'auditorium doit accueillir 1 450 personnes, des moyens modernes de traduction simultanée, un restaurant de 700 places est également installé. Ainsi, cet événement commercial donne à Lyon un rayonnement européen. Le directeur de la Foire de Cologne en salue l'organisation : « son premier mérite est de grouper les branches professionnelles d'une façon distincte, ce qui évite aux acheteurs de grandes pertes de temps ». Chaque année, plus de 6 000 industriels se rendent à la foire du printemps, permettant « la mise en concurrence saine et loyale des élites industrielles internationales, permettant de présenter aux acheteurs des qualités parfaites aux prix les plus avantageux ». « Le Palais de la Foire de Lyon a pu inspirer celui de Prague et celui d'Utrecht ; il n'a jamais été égalé. [...] Ce magnifique outil économique est l'organisation efficace par excellence en faveur du prestige industriel français »⁷³².

En 1960, la transformation de la Foire se poursuit avec une spécialisation dans trois domaines jugés porteurs : le Salon international des jeux et jouets, le Marché européen de l'ameublement et le Salon international de la quincaillerie, de l'outillage, de l'équipement ménager et du chauffage⁷³³.

exposants. Elle a à sa tête un conseil d'administration comprenant sept à douze membres. Depuis 1964, la chambre de commerce lyonnaise y dispose d'un siège et verse annuellement une subvention de 10 000 francs. La seconde, baptisée Comité de la Foire, « a pour rôle d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt de la prospérité et du succès de la Foire ». Il étudie les questions intéressant la Foire, recueille les observations des exposants et du public, assure la publicité, organise les réceptions officielles, etc. Le conseil d'administration du Comité comprend une quarantaine d'organismes : chambres de commerce de Lyon, Grenoble et Saint-Etienne, Alliance des Chambres syndicales patronales de Lyon, le GIL, EDF-GDF et plusieurs syndicats professionnels. La Société et le Comité ont des prérogatives distinctes mais travaillent en étroite collaboration. Les administrateurs de la Société siègent aussi au Comité. En 1970, le président-directeur général de la Société est Francisque Collomb, sénateur du Rhône, adjoint au maire de Lyon et industriel ; la Chambre est représentée par Léon Peillon. Le président du conseil d'administration du Comité est le maire Louis Pradel et Francisque Collomb est premier vice-président. ADR, IETP1856, Note « Structure de la Foire de Lyon. Liaisons entre la Foire et la CCI », 31 mai 1966.

⁷³¹ MEILLERAND Marie-Clotilde, « Lyon, une expansion (économique entre enjeux nationaux et internationaux (1945-1973) ? », in PAYRE Renaud (dir.), *Lyon, ville internationale...*, Lyon, Libel, 2013, p. 97.

⁷³² MENAIS Georges-Paul, *Géographie industrielle de Lyon* [tome 1], *op. cit.*, p. 221-223.

⁷³³ MEILLERAND Marie-Clotilde, « Lyon, une expansion (économique entre enjeux nationaux et internationaux (1945-1973) ? », chap. cité, p. 99.

c. L'inadaptation du site historique

La foire de Lyon, installée le long du parc de la Tête d'Or, traverse une mauvaise passe dans la décennie 1960. Après un pic atteint en 1960, la fréquentation chute. Les exposants français sont 3 600 en 1946 et 6 400 en 1960. Après cette hausse soutenue, leur nombre s'effondre à 1 900 en 1970. Les exposants étrangers suivent la même trajectoire : 100 en 1946, 1 600 à l'apogée en 1958 et 700 en 1970. La baisse est la plus brutale entre 1960 et 1963, années du chantier des nouveaux bâtiments. Une légère reprise se dessine en 1964 et 1965, mais suivie d'une nouvelle chute⁷³⁴. Ces chiffres montrent l'échec de la rénovation du site. Le déclin est attribué par la Chambre à l'inadaptation des locaux et à l'exiguïté de l'emplacement.

Le transfert de la Foire est l'objet d'une longue polémique qui naît dès les années 1960, alors même que les nouveaux bâtiments viennent d'être inaugurés sur le quai Achille Lignon. En 1965, *Le Progrès* divulgue l'information d'un projet de déménagement à Corbas, à dix kilomètres du centre de Lyon. Pour le président de la Foire, Robert Perrier, l'installation sur un nouveau site plus vaste et plus moderne est une condition impérative pour que l'événement commercial conserve son rayonnement : « ce transfert est une nécessité inéluctable. La conjoncture économique internationale concourt à assurer à la Foire de Lyon le plus brillant avenir, à condition qu'elle opère à temps l'adaptation qui s'impose. Elle étouffe littéralement dans l'espace qui lui est imparti actuellement ». Le site de Mions, dans la zone industrielle de Vénissieux-Corbas, présente l'avantage d'être à sept kilomètres de l'aéroport de Bron par où arrivent les exposants et visiteurs. Le maire de Lyon, Louis Pradel, s'y oppose vivement : « la Foire de Lyon en Dauphiné n'intéresse ni les Lyonnais ni leur maire » et « il est impensable qu'on veuille implanter la Foire de Lyon [...] dans un département voisin ». Il juge la voirie est insuffisante en Isère et la proximité de l'aéroport n'est pas suffisante car les visiteurs venant par avion sont peu nombreux. Ces réticences montrent qu'il considère la Foire comme destinée avant tout aux habitants de Lyon : « on a souvent fait à la Foire le reproche de vivre en vase clos et de ne pas tellement favoriser le petit commerce lyonnais pour lequel elle avait été finalement conçue dans l'esprit de ses promoteurs. Que sera-ce quand elle sera logée dans une commune suburbaine à une heure de voiture du centre de notre ville ? »⁷³⁵. Cette prise de position reflète une conception de la Foire comme une manifestation purement locale qui s'inscrit dans la vie commerciale de la

⁷³⁴ ADR, IETP1856, « L'avenir de la Foire de Lyon », Centre d'études interconsulaire Rhône-Loire, 14 mai 1970.

⁷³⁵ ADR, IETP1856, « La Foire de Lyon à Corbas ? », *Le Journal de Lyon*, 10 novembre 1965, p. 5.

ville, peu conforme à la réalité d'un événement dont le rayonnement dépassait dès le début les limites de la région lyonnaise. S'il flatte ainsi son électorat, il occulte une dimension nationale et internationale à laquelle sont attachés les industriels. L'année suivante, au printemps 1966, l'inauguration se fait en présence du Premier ministre Georges Pompidou, de plusieurs ambassadeurs, du président du *Board of Trade* britannique et de membres du corps diplomatique. Soixante-et-onze pays étrangers tiennent des stands et deux d'entre eux sont mis à l'honneur : la Grande-Bretagne et la Belgique⁷³⁶. Cette forte présence étrangère, négligée par le maire de Lyon, ne cesse de se renforcer. Au printemps 1970, le nombre d'exposants étrangers atteint 720 sur 2 650 exposants.

À Paris, de mêmes réflexions agitent les milieux économiques. La Foire de Paris, créée en 1920, perd le contact avec la clientèle professionnelle. Cela entraîne l'organisation de salons spécialisés. En 1958, la France accueille le quart des salons internationaux et la capitale le tiers d'entre eux. À partir de 1959, une réflexion est menée à la Chambre pour ériger nouveau centre de congrès, mais ni la ville de Paris ni l'État ne veulent financer le projet. En 1966, la chambre de commerce et d'industrie parisienne est finalement désignée pour s'en charger sur un terrain mis à disposition par la Ville à la porte Maillot. En 1974 est ainsi inauguré le Centre international de Paris⁷³⁷.

L'hostilité de Louis Pradel au transfert n'empêche pas le projet d'avancer, notamment grâce aux milieux économiques lyonnais regroupés dans la compagnie consulaire. En avril 1970, Jacques Faure-Brac, directeur de la Foire, rencontre le secrétaire général de la Chambre. Les deux hommes s'accordent sur l'inadaptation des bâtiments qui ne permettent pas de séparer les différents espaces d'exposition entre biens de consommation et biens d'équipement ou d'accueillir certains salons spécialisés. Ils constatent l'inexistence, en France, de sites à la hauteur des nouvelles pratiques, y compris les deux sites parisiens du Centre des nouvelles industries et technologies (CNIT), inauguré à La Défense en 1958, et du Parc des expositions à la porte de Versailles⁷³⁸. L'aménagement d'un espace moderne à Lyon permettrait donc à la métropole de devenir un lieu d'exposition de premier plan en France. La Chambre est dominée par les membres voulant faire de la Foire une place commerciale d'envergure nationale et internationale. Cette opinion n'est sans doute pas unanime et

⁷³⁶ ADR, IETP1856, Note « La Foire de Lyon – marché du Sud-Est européen. 26 mars-4 avril 1966 », sans date, Société de la Foire internationale de Lyon.

⁷³⁷ BUSSIÈRE Éric, « Promotion de l'entreprise et ouverture internationale (de 1970 à nos jours) », in FRANCK Michel (dir.), *La Chambre de commerce et d'industrie de Paris (1803-2003) - Vol.1. Histoire d'une institution / Études thématiques*, op. cit., p. 296-299.

⁷³⁸ ADR, IETP1856, Note « Transfert de la Foire de Lyon. Entretien avec M. Faure-Brac », 30 avril 1970.

rencontre l'avis minoritaires des commerçants du centre-ville dont Louis Pradel se faisait le porte-parole. Ceux-là n'ont pas intérêt à voir le site refoulé en périphérie, mais ils pèsent peu face aux représentants de secteurs fortement internationalisés comme la soierie. Jules Hureau, président-directeur général de la société Bianchini-Férier et à la tête de l'Association internationale de la soierie, présente en mai 1970 un exposé sur la Foire et constate le déclin de la dernière décennie. Il invoque, pour l'expliquer, le manque de place, en particulier pour les parkings, le caractère « démodé » des locaux, « l'éclectisme » des produits exposés et le mélange entre acheteurs professionnels et « simples badauds ». Ce dernier problème dissuade les entreprises de venir exposer : « les professionnels ne retrouvent pas à Lyon l'intérêt d'un salon spécialisé et les simples visiteurs sont quelque peu perdus dans des stands où l'effort de présentation est souvent limité ». Il entend faire du transfert de la Foire « l'occasion d'une rénovation complète de la grande manifestation commerciale »⁷³⁹.

2. La Foire, un atout de poids pour créer des contacts avec l'étranger

a. Un nouveau concept : le parc des expositions

En militant pour le transfert de la Foire, la Chambre cherche à adapter le fonctionnement de celle-ci aux nouvelles exigences du commerce international. Cela aboutit à renverser les principes qui avaient présidé à la refondation de cet événement annuel durant la Première Guerre mondiale. L'unité de temps et la diversité des produits de la Foire disparaissent ; s'y substituent une nouvelle périodicité et une spécialisation.

En mai 1970, le Centre d'études interconsulaire Rhône-Loire observe les mutations à l'œuvre et soulève trois questions. D'abord, il interroge sur le modèle-même de la foire : « actuellement la différenciation croissante de l'offre des produits, l'ouverture géographique de l'éventail de leur provenance, les progrès des moyens de transport, les exigences croissantes des consommateurs, contraignent à l'abandon de la formule classique de la foire d'échantillons à prétention universelle ». Il faut désormais choisir un nombre limité de produits et revoir la temporalité foraine : « la démultiplication des manifestations sous forme de salons spécialisés peut faciliter la solution du problème ». Le centre d'études propose d'étaler ces salons sur l'année. Cela pose un problème de calendrier que cela pose, car il faut éviter d'organiser des événements aux mêmes dates que les autres foires et salons qui se

⁷³⁹ ADR, IETP125, Séance du 28 mai 1970 de la CCI de Lyon, p. 90.

tiennent dans le monde⁷⁴⁰. Malgré cette difficulté, la Foire de Lyon évolue vers un éclatement des manifestations, de plus en plus nombreuses et spécialisées. En 1981, le calendrier est ponctué par une multitude de salons dont les principaux sont indiqués dans le Tableau 8.

Tableau 8 : Principaux salons organisés à Lyon au début des années 1980⁷⁴¹

Organisateur	Manifestation	Secteur	Périodicité
Société de la Foire de Lyon	Foire internationale de Lyon		Annuel
	Meuropam	Salon européen du meuble	Annuel
	Expotherm	Chauffage et climatisation	Biennal
	Infora	Informatique	Annuel
	Hormatec	Matériel horticole	Biennal
	Salon des antiquaires		Biennuel
	Salon de la maison individuelle		Annuel
	Salon de l'automobile		Biennal
	Salon de la caravane		Annuel
	Ipharmex	Pharmacie	Quadriennal
	Salon de la pharmacie		Quadriennal
	Salon des métiers de bouche		À partir de 1983
	Securexpo	Sécurité au travail	À partir de 1983
Autres (salons tournants)	Europack	Salon européen de l'emballage	
	Photo	Photographie	À Lyon en 1983
	Midest	Sous-traitance	À Lyon en 1983
	Techex	Transfert de technologies	À Lyon en 1983

L'envergure de ces salons est variable. La Foire de Lyon, qui se tient au printemps, reste l'événement rassemblant le plus de monde dans une atmosphère festive et avec une diversité de secteurs représentés. Mais les salons spécialisés attirent aussi des exposants et des visiteurs de l'étranger. Ils portent sur des domaines assez neufs comme l'informatique, l'emballage et le transfert de technologies. Enfin, Lyon est choisi par plusieurs salons internationaux tournants, ce qui montre que la ville est reconnue à l'étranger. Pour les entreprises régionales,

⁷⁴⁰ ADR, 1ETP1856, « L'avenir de la Foire de Lyon », Centre d'études interconsulaire Rhône-Loire, 14 mai 1970.

⁷⁴¹ ADR, 1ETP1856, Note « Les effets du projet [du parc des expositions] », CCI de Lyon, 14 décembre 1981.

la présence de visiteurs étrangers permet de créer des courants d'exportation. Par exemple, le salon consacré à l'ameublement, le Meuropam, organisé à Lyon chaque année à partir de 1960 et jusqu'en 1986, connaît un important succès et présente une dimension européenne. Il est porté par la hausse du pouvoir d'achat des ménages occidentaux qui dépensent de plus en plus pour rendre leur foyer plus confortable. Ce salon est un marché pour les entreprises d'ameublement de Rhône-Alpes qui représentent environ 20 % des exposants. La Chambre note qu'il « permet à de nombreuses PME d'exposer leur production et de réaliser leur promotion sans être obligées d'aller à Paris ». Le nombre de visiteurs progresse, entre 1971 et 1982, de 7 120 à 23 499. La surface dédiée au Meuropam passe sur la même période de 23 000 m² à 42 617 m², et le nombre d'exposants de 646 à 861⁷⁴².

Les propositions du Centre d'études interconsulaire reviennent à rompre avec les principes fixés par E. Herriot pendant la Première Guerre mondiale ; pour l'ancien maire, il fallait exposer un maximum de produits sur un minimum de temps. Le second dilemme porte sur la clientèle à cibler : les professionnels ou le grand public. L'analyse du centre d'études souligne le poids croissant du consommateur et de ses exigences, qui obligent les producteurs à s'en rapprocher. Mais elle admet que « la foire technique s'adressant exclusivement aux professionnels n'a pas pour autant fini sa carrière ». Enfin, un troisième questionnement est à opérer sur la dimension régionale ou internationale de la Foire. Selon la réglementation française, une foire est internationale à condition de présenter au moins 20 % d'exposants étrangers. C'est le cas à Lyon, mais la clientèle y est « surtout régionale, voire locale ». Du point de vue de l'équilibre de la balance commerciale et du développement des exportations, une augmentation du nombre d'exposants étrangers n'est pas entièrement bénéfique. : « une forte participation étrangère [permet] l'établissement de contacts étroits entre producteurs étrangers et français » mais, si elle devient majoritaire, risque « surtout de contribuer à faciliter l'importation des marchandises étrangères ». En effet, les exposants viennent plus pour vendre leurs produits que pour nouer des partenariats avec les entreprises régionales. La Foire souffre d'une autre fragilité, la faible représentation des producteurs lyonnais : « les visiteurs [étrangers] de la Foire de Lyon comprennent mal l'absence de stands réservés à la soierie qui, dans l'opinion tant internationale que nationale, est incontestablement l'un des fleurons les plus prestigieux de l'industrie lyonnaise »⁷⁴³. Les marchands et fabricants de produits textiles, à Lyon, travaillent pour les débouchés extérieurs et peu pour le marché local.

⁷⁴² *Id.*

⁷⁴³ ADR, 1ETP1856, « L'avenir de la Foire de Lyon », Centre d'études interconsulaire Rhône-Loire, 14 mai 1970.

Ils se désintéressent donc d'une manifestation commerciale dont les visiteurs sont surtout originaires de Rhône-Alpes.

La Chambre voit la transformation de la Foire comme nécessaire au rayonnement international de Lyon. La réflexion sur l'ouverture d'une nouvelle foire progresse au cours de la décennie 1970. L'ouverture de l'aéroport de Satolas, en avril 1975, est une étape importante ; doté de cet équipement, Lyon doit pouvoir faire venir une clientèle d'affaires du monde entier. La mise à niveau de la Foire s'appuie principalement sur des modèles étrangers. En décembre 1981, les élus consulaires notent que le parc des expositions inauguré à Düsseldorf près de dix ans auparavant a accru la notoriété de la métropole rhénane. L'équipement est décrit comme le « facteur indéniable de notoriété [...] tant par la publicité faite autour de chaque manifestation auprès des industriels étrangers susceptibles d'y venir que par les exposants et les visiteurs qui participent aux manifestations et découvrent en même temps la région d'accueil⁷⁴⁴ ». Le terme « parc des expositions » se substitue progressivement à la traditionnelle foire, véhiculant la représentation d'un espace aéré, très étendu et modulable, ce qui le rend apte à recevoir des manifestations tout au long de l'année et plusieurs simultanément. Lyon suit en cela les pratiques internationales. La Chambre observe en 1981 que « toutes les métropoles européennes disposent maintenant de parcs d'expositions modernes qui leur assurent un nombre de manifestations conséquent chaque année et corollairement une audience internationale élargie. Lyon ne peut pas être absent de cette compétition⁷⁴⁵ ». Il s'agit de concurrencer Munich, Düsseldorf, Birmingham ou encore Paris-Villepinte. En Amérique du Nord et en Europe, une tendance au gigantisme s'affirme. Alors que la Foire de Lyon est encore corsetée dans 50 000 m² couverts qui peuvent être complétés par une même superficie en extérieur, Düsseldorf s'est dotée en 1972 d'un parc de 135 000 m² et Birmingham de 90 000 m² en 1977. À Paris, le site de Villepinte inauguré en 1982 s'étend sur 75 000 m² et une deuxième tranche de 110 000 m² est prévue⁷⁴⁶.

En 1981, le choix pour le nouveau site se fixe sur Chassieu ; plusieurs autres lieux de la périphérie lyonnaise étaient envisagés : Corbas, Bron et Miribel-Jonage. Le nouveau parc des expositions doit se composer de 80 000 m² de halls couverts et d'une surface équivalente en plein air⁷⁴⁷. La taille du site et la disposition des halls sont des enjeux cruciaux : Jean Chemain affirme devant la Chambre, en septembre 1981, qu'en « visant une cible de salons

⁷⁴⁴ ADR, 1ETP1856, Note « Les effets du projet [du parc des expositions] », CCI de Lyon, 14 décembre 1981.

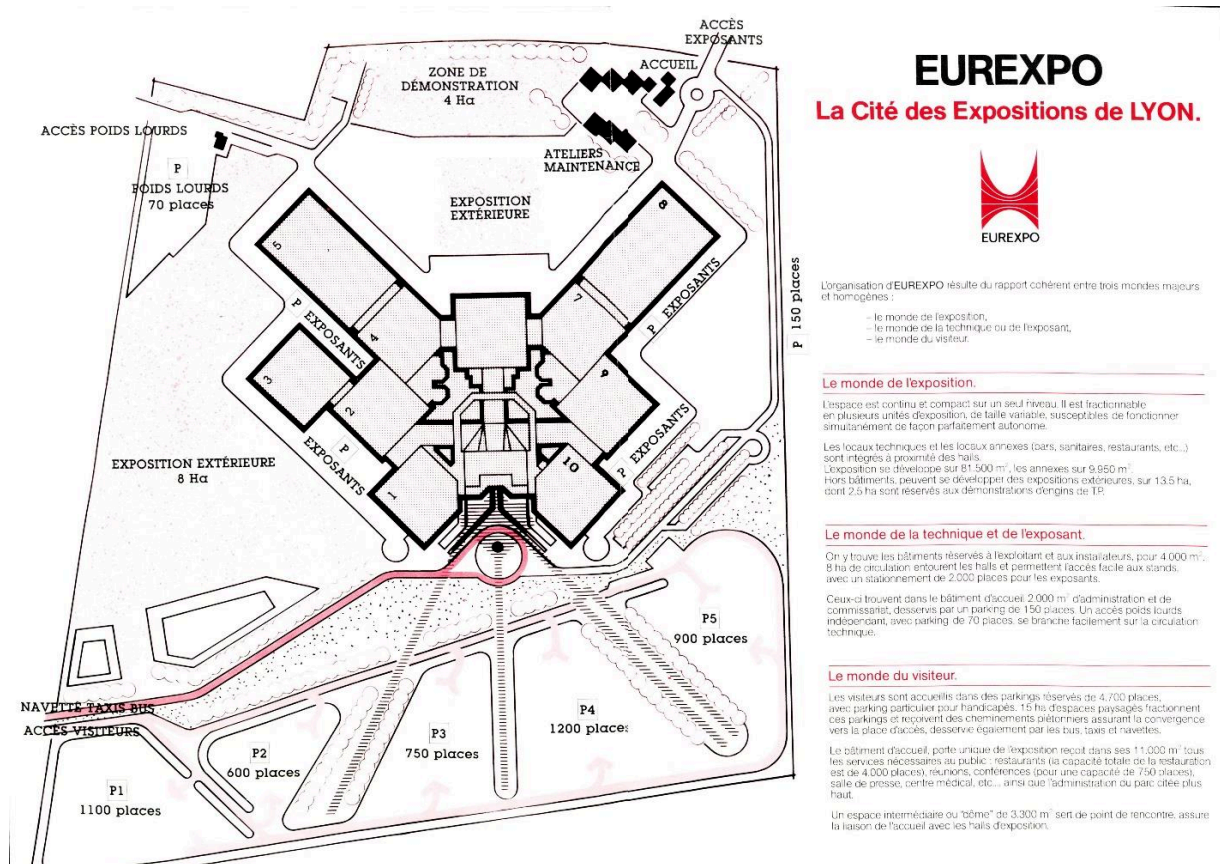
⁷⁴⁵ ADR, 1ETP1856, « Dossier de présentation du Parc des expositions », CCI de Lyon, 16 avril 1981.

⁷⁴⁶ ADR, 1ETP1856, Note « Le nouveau parc des expositions de Lyon-Chassieu », avril 1983.

⁷⁴⁷ ADR, 1ETP1856, « Dossier de présentation du Parc des expositions », CCI de Lyon, 16 avril 1981.

d'une taille maximale de 15 000 m² (la majorité des salons professionnels européens n'occupant en moyenne que 15 000 m²), Lyon [a] une possibilité de traiter environ 80% du total des salons se tenant en Europe⁷⁴⁸ ». Le site du parc des expositions, baptisé Eurexpo, bénéficie de la proximité de l'aérodrome de Bron, qui reste en service pour les vols d'affaires (Figure 24).

Figure 24 : Plan du parc d'expositions Eurexpo en 1983⁷⁴⁹



b. De la Foire aux salons

La stratégie de la Chambre la conduit, à la fin des années 1970, à cibler un marché précis : les salons spécialisés. Le politiste Renaud Payre observe qu'il « faut attendre le mandat de Francisque Collomb pour que le maire de la ville accepte de délocaliser le site de la Foire hors des frontières de la commune. C'est notamment sous l'influence de quelques pionniers du développement économique [...] que les édiles acceptent l'évolution de "Lyon ville de foire" à "Lyon ville de salons"⁷⁵⁰ ». Le nouveau parc des expositions permet

⁷⁴⁸ ADR, 1ETP142, Séance du 14 septembre de 1981 de la CCI de Lyon, p. 247.

⁷⁴⁹ ADR, 1ETP1857, Plan du parc d'expositions Eurexpo en 1983.

⁷⁵⁰ PAYRE Renaud, « Le projet et la nécessité, l'internationalisation de Lyon comme enjeu politique », PAYRE Renaud (dir.), *Lyon, ville internationale...*, op. cit., p. 172.

d'accueillir, en plus de la traditionnelle Foire qui attire le grand public au printemps, une multitude de salons consacrés aux professionnels. En 1987, *Le Monde* observe que « la Foire internationale de Lyon n'est plus, pour la Société d'exploitation du parc d'expositions de Lyon, que la partie émergée de l'iceberg [...]. Elle ne représente plus qu'un cinquième du chiffre d'affaires total. Le reste provient de dix-huit salons spécialisés qui prennent place tout au long de l'année dans le parc Eurexpo de Chassieu⁷⁵¹ ».

Les salons sont organisés dans les domaines économiques porteurs, en particulier, dans la métropole rhône-alpine, celui de la sous-traitance⁷⁵² sur laquelle misent les milieux économiques pour relancer l'activité industrielle. En 1972, le secrétariat d'État à la petite et à la moyenne industrie met au point une charte de la sous-traitance. Ce document non contraignant fixe des règles pour écarter la méfiance qui existe souvent entre donneurs et preneurs d'ouvrage et « favoriser un développement plus harmonieux de la sous-traitance (diversification de la clientèle, pénalités pour retards, contrôle des pièces fournies, etc.)⁷⁵³ ». Cette pratique est d'une importance considérable pour les PME industrielles, qui tirent une partie importante de leur activité des commandes adressées par les grandes sociétés⁷⁵⁴. Une multitude de bourses de la sous-traitance existent en France pour mettre en contact les entreprises, et le Marché commun a contribué à internationaliser ce secteur. En 1971, les professionnels de celui-ci créent à Nancy un Marché international pour la diffusion européenne de la sous-traitance (Midest) pour réunir preneurs et donneurs d'ordre français et étrangers. Le Midest se tient deux ans plus tard, pour sa troisième édition, à Lyon où l'ont attiré l'Union métallurgique du Rhône et la Fédération des industries mécaniques et transformatrices de métaux. La sous-traitance est pratiquée avant tout dans des domaines d'activités particulièrement représentés en région lyonnaise l'industrie mécanique et la transformation des métaux, industrie électrique et électronique et industrie textile⁷⁵⁵. La Chambre joue un rôle central pour organiser la session du Midest ; elle fait venir cent

⁷⁵¹ « La foule à Eurexpo », *Le Monde*, 7 avril 1987, URL : https://www.lemonde.fr/archives/article/1987/04/07/la-foule-a-eurexpo_4057468_1819218.html (consulté le 23 mars 2022).

⁷⁵² « On peut parler de sous-traitance toutes les fois qu'une entreprise (donneur d'ordres) fait exécuter par une autre (sous-traitant), suivant des spécifications techniques imposées, une partie plus ou moins importante des travaux, pièces, éléments d'ensemble qu'elle a en commande », d'après les Assises régionales de la sous-traitance de Marseille en mai 1970. Cité par BAKIS Henry, « La sous-traitance dans l'industrie », *Annales de Géographie*, vol. 84, no. 463, 1975, p. 297.

⁷⁵³ « Les sous-traitants en mal d'organisation », *Le Monde*, 21 mars 1972, URL : https://www.lemonde.fr/archives/article/1972/03/21/les-sous-traitants-en-mal-d-organisation_2379171_1819218.html (consulté le 21 mars 2022).

⁷⁵⁴ BAKIS Henry, « La sous-traitance dans l'industrie », art. cit., p. 306 et suiv.

⁷⁵⁵ *Ibid.*, p. 301.

industriels belges et soixante suisses. Deux objectifs sont poursuivis. D'une part, « permettre à ces donneurs d'ordre de conclure des affaires avec des sous-traitants français, dont un certain nombre de la région » ; d'autre part, « faire connaître notre ville à 160 industriels de langue française, ce qui est aussi une manière d'en assurer la promotion » Un bilan positif en est tiré : la Chambre souligne « l'échange extrêmement fructueux [qui s'y est noué] entre industriels français et industriels étrangers intéressés par la sous-traitance »⁷⁵⁶. Par la suite, le salon Midest se développe, organisé chaque année dans une nouvelle métropole : Lille en 1974, Nantes en 1975 et Lausanne en 1976.

Cette tentative s'appuie sur l'observation de pratiques à l'étranger, particulièrement en Allemagne de l'Ouest. Un groupe de travail est constitué dans la commission du développement économique et de l'aménagement. En janvier 1978, Jacques Kahn, président de grands magasins, expose devant la Chambre les résultats de ce groupe. Il part du constat que les salons spécialisés sont concentrés en région parisienne : cinquante-et-un salons sur les soixante-cinq tenus en France en 1976 ont eu lieu dans la capitale. Le Comité interministériel à l'aménagement du territoire a lancé, pour remédier à ce déséquilibre, une action visant à développer les salons professionnels à Lyon. « Les exemples étrangers, notamment allemands, montrent que cette politique de meilleure répartition des salons spécialisés professionnels est possible ». Comme souvent, le modèle ultra-rhénan est brandi et une mission consulaire est envoyée à Cologne et Düsseldorf pour percer les secrets les secrets de la réussite allemande :

les organismes de gestion et de promotion des parcs d'exposition allemands sont très puissants et ils sont, ou plutôt ils ont été souvent, très aidés par les villes et les Lands. Les syndicats professionnels régionaux et locaux jouent un rôle important dans le montage de nouveaux salons, considérant que ceux-ci sont un moyen privilégié de promotion des activités économiques régionales qu'ils représentent. Beaucoup de salons démarrent par des congrès auxquels sont associées des expositions limitées et, au bout de deux ou trois ans, ces expositions congrès deviennent des salons professionnels. Cela devrait être une voie particulièrement efficiente que les Lyonnais devraient prospecter. Encore faudrait-il être convaincu de l'intérêt du développement des salons professionnels à Lyon⁷⁵⁷.

Le développement des salons est perçu comme « un moyen de promotion irremplaçable pour les PME, et le fait qu'un salon se tienne dans la région accroît les possibilités des entreprises de se faire connaître, de vendre plus et, en définitive, de maintenir ou de créer des emplois ». De nombreuses PME du Rhône-Alpes exposent au Meuropam mais pas au salon du meuble de Paris. « L'enquête auprès des visiteurs de ce salon a montré que les visiteurs extérieurs à la

⁷⁵⁶ ADR, IETP128, Séance du 19 novembre 1973 de la CCI de Lyon, p. 218.

⁷⁵⁷ ADR, IETP135, Séance du 9 janvier 1978 de la CCI de Lyon, p. 11-12.

région achetaient plus aux producteurs régionaux, du fait de la tenue du Meuropam à Lyon ». Ensuite, les salons assurent une promotion des villes et des régions face aux investisseurs étrangers :

Chacun connaît l'influence que le développement des salons à Düsseldorf a exercée sur l'implantation de nombreux sièges sociaux de firmes étrangères, particulièrement japonaises, dans cette ville. Il est indéniable que la tenue de manifestations économiques de renommée internationale dans une ville crée une image de marque, favorise l'attraction des visiteurs, donc des clients étrangers. Elle facilite la promotion de l'exportation des produits des entreprises lyonnaises qui bénéficient alors du label « Lyon » au niveau international.

Enfin, chaque salon suscite une affluence de touristes d'affaires qui augmentent fortement le chiffre d'affaires des restaurants, hôtels et commerces. Il est estimé qu'à Cologne, en 1976, les salons ont généré 600 millions de francs de retombées.

Pour capter la manne des salons spécialisés, Jacques Kahn recommande de sélectionner les créneaux les plus porteurs : matériel scientifique et technique innovant, froid, arts martiaux, etc. Il est aussi nécessaire d'associer les milieux économiques : « seul un appui très vigoureux de personnalités fortement implantées dans les syndicats professionnels au niveau national permettra d'aboutir »⁷⁵⁸.

Outre l'accueil de salons à Lyon, la Chambre encourage la participation de ses ressortissants aux salons organisés ailleurs en France ou à l'étranger. Cette mission est prise en charge par la commission de l'industrie et par les directions compétentes. Pour familiariser les entreprises avec le transfert de technologies, la commission charge le service Innovexpert, qu'elle a récemment créé pour promouvoir l'industrie, d'organiser une participation aux salons internationaux Techex. Ce salon existe depuis 1972 et a été lancé à Atlanta par une société américaine, Dvorkovitz et Associés ; à partir de 1980, il se scinde en deux branches, américaine et européenne. La participation lyonnaise est organisée à l'occasion des sessions d'Atlanta et Copenhague en février 1980 et de Singapour en mars 1980. Alain Proverbio, qui préside la commission, décrit Techex comme « un salon unique au monde, destiné à confronter des offreurs de technologies à des acheteurs de technologies ». Le droit d'entrée est élevé – 1 800 francs par visiteur. La Chambre a pour partenaire le CFCE qui, pour la première fois, réserve à Atlanta un espace pour les exposants français. L'opération « a soulevé beaucoup d'enthousiasme de la part des ressortissants ». Quinze entreprises de la région lyonnaise sont sélectionnées pour se rendre aux États-Unis, uniquement des petites entreprises sans expérience du transfert de technologie. Les objectifs sont multiples :

⁷⁵⁸ ADR, IETP135, Séance du 9 janvier 1978 de la CCI de Lyon, p. 12-15.

favoriser le développement du tissu économique par la mise en œuvre de technologies nouvelles dans les entreprises ; aider les entreprises à se diversifier ou à se reconverter ; participer à cette forme nouvelle du commerce international représentée par la circulation des technologies ; aider les entreprises à améliorer leur compétitivité en tirant profit de la vente de leurs techniques⁷⁵⁹.

Ces salons sont un moyen performant pour internationaliser les activités des sociétés lyonnaises. La Chambre poursuit cette stratégie pendant plusieurs années. Jean-Joseph Moreno, qui succède à Alain Proverbio à la tête de la commission de l'industrie, y reste fidèle. Les milieux professionnels lyonnais obtiennent d'accueillir l'édition de 1983 de Techex. À cette occasion, les services consulaires font preuve de dynamisme : les visiteurs du salon sont contactés en amont pour qu'ils expriment leurs besoins et Innovexpert les met en relation avec des entreprises de Rhône-Alpes ; 280 rencontres sont ainsi organisées au cours du séjour à Lyon des visiteurs étrangers⁷⁶⁰.

Conclusion du chapitre

Les trois chantiers menés par la Chambre témoignent d'une volonté de hisser Lyon au niveau des grandes métropoles européennes. Ils contribuent à l'internationalisation de la région lyonnaise, mais le résultat n'est pas toujours à la hauteur des attentes. L'école supérieure de commerce reste une école d'envergure nationale, même si la proportion d'étrangers dans les élèves et les enseignants augmente et qu'elle fait évoluer sa pédagogie. L'essor de l'aéroport de Satolas est freiné par son statut d'aéroport régional, secondaire à côté de celui de Genève déjà relié à tous les continents. Pour la foire aussi, le bilan semble meilleur : avec Eurexpo, la métropole lyonnaise se dote d'un équipement performant, comparable à celui installé à Paris au même moment. Le passage de la foire annuelle aux salons périodiques est aussi un succès, permettant d'attirer une clientèle professionnelle, en particulier du secteur industriel. Mais la part d'exposants et de visiteurs étrangers reste modeste. Malgré ces résultats contrastés, les trois chantiers reflètent la volonté des milieux économiques lyonnais de se concerter, parfois contre l'avis du pouvoir politique local, afin de mettre en œuvre une stratégie de développement économique.

⁷⁵⁹ ADR, IETP139, Séance du 11 février 1980 de la CCI de Lyon, p. 43-45.

⁷⁶⁰ ADR, IETP145, Séance du 9 mai 1983 de la CCI de Lyon, p. 129-131.

Chapitre 8. La redéfinition des liens entre Chambre, entreprises et État

La chambre de commerce et d'industrie de Lyon rompt dans les années 1970 avec la relative discrétion qu'elle conservait jusqu'alors. La conjoncture économique dégradée n'explique pas, à elle seule, l'extension de l'assistance proposée aux entreprises ressortissantes. Les dirigeants de la Chambre font preuve de volontarisme pour rendre l'institution plus efficace avec deux objectifs : améliorer les services aux entreprises et consolider la position de l'institution consulaire face à la concurrence. Au même moment, les relations avec l'État évoluent ; si une méfiance de fond persiste vis-à-vis du pouvoir politique, des progrès sont faits dans la coopération entre les pouvoirs publics et la Chambre. Cela permet à l'institution consulaire de renforcer son poids dans le système d'appui aux entreprises à l'export.

A. La rénovation de la Chambre

Entre 1974 et 1983, la Chambre accroît ses actions au service des entreprises et, parallèlement, change dans son fonctionnement interne. Elle cherche à gagner en efficacité à travers la définition d'objectifs à long terme et une meilleure adaptation de l'action aux enjeux économiques. Il est cependant difficile de savoir s'il s'agit simplement d'effets de manches, ou si cela se traduit par une assistance aux entreprises réellement plus efficace. En tout cas, les élus consulaires, qui depuis le XIX^e siècle formaient le cœur de l'institution, voient leur poids relatif diminuer face aux services permanents. La recherche d'une plus grande efficacité de l'action consulaire

1. Une volonté de changement portée par la direction de la Chambre

a. Une volonté de réforme de l'action consulaire

Dans les années 1970, une réflexion s'amorce sur une réforme profonde de l'action consulaire. Constatant que la Chambre remplit un nombre croissant de fonctions, le bureau

cherche à en modifier le fonctionnement. L'organisation en commissions est la première ciblée : elle convenait à l'institution tant que celle-ci était une structure légère, composée essentiellement d'élus qui se regroupaient en groupes de travail permanents pour suivre les différents dossiers. Mais à partir des années 1970, l'assemblée des élus n'est plus qu'une partie de la Chambre dont les directions s'étoffent, avec des agents permanents plus nombreux, et avec des membres associés et des délégués consulaires. En 1980, le personnel de la Chambre atteint 534 personnes dont 109 cadres⁷⁶¹. Roger Vialatel, lors de la séance d'installation de mars 1974, se charge du traditionnel discours qui incombe au doyen de l'assemblée. Celle-ci ayant été fortement renouvelée, avec vingt-six nouveaux membres élus, il insiste sur la transformation de l'institution. « Autrefois, et il n'y a pas tellement longtemps encore, les Chambres [...] se présentaient, pour le commun, comme une sorte de club de notables, nommés quasiment à vie étant donné la durée anormalement longue de leurs mandats [...]. Tout cela a bien changé maintenant ». Une évolution s'est même produite dans le processus de recrutement des élus : le doyen évoque la « sélection beaucoup plus sévère » des candidats aux élections consulaires par les organisations patronales professionnelles et interprofessionnelles qui a entraîné une diversification du recrutement⁷⁶². Cette affirmation est flatteuse pour les membres de l'assemblée consulaire qui écoutent leur doyen, mais on peut douter de sa véracité.

Une vraie diversification s'est opérée grâce à l'arrivée des membres associés dans l'assemblée consulaire, conformément au décret du 4 novembre 1964 qui les substitue aux membres correspondants prévus par la loi de 1898 : « la nouvelle appellation marque déjà un rapprochement de ces membres non élus avec la Chambre⁷⁶³ ». Ils « participent aux délibérations avec voix consultative » et se répartissent en trois catégories : « représentants des organisations patronales interprofessionnelles du commerce et de l'industrie ; représentants des cadres dirigeants des entreprises industrielles ou commerciales ; électeurs consulaires choisis directement par la Chambre en raison de l'implantation géographique de leur entreprise ou de leur activité ». Le président Fernand Blanc décide en 1974 de fixer le nombre de ces membres à trente⁷⁶⁴. Enfin, son successeur, Georges Charrière, exprime dès son élection le projet de tirer un meilleur parti des délégués consulaires qui, au nombre de

⁷⁶¹ Sur les 537 personnes, 173 travaillent aux services centraux, 28 à l'enseignement, 237 aux aéroports, 62 aux entrepôts des douanes et aux ports et 34 aux musées. ADR, 1ETP2047, « La chambre de commerce et d'industrie de Lyon », Présentation de L. Artru lors des assemblées générales des 10 mars et 12 mai 1980.

⁷⁶² ADR, 1ETP134, Séance du 4 mars 1977 de la CCI de Lyon, p. 2.

⁷⁶³ LEFEVRE Claude, *Les chambres de commerce et d'industrie en France*, op. cit., p. 80.

⁷⁶⁴ ADR, 1ETP129, Séance du 4 mars 1974 de la CCI de Lyon, p. 18.

387, forment un réseau sur tout le territoire de la circonscription. Cette initiative n'est pas isolée : dans la décennie 1970, toutes les Chambres ressentent le besoin de se rapprocher des ressortissants :

Les Chambres n'ont pendant longtemps été informées des désirs et des réactions de la « base » que par l'intermédiaire soit des membres eux-mêmes, soit des groupements professionnels. Cette situation a été supportée tant que l'action des Chambres a été essentiellement orientée vers les pouvoirs publics [...] et que l'évolution économique restait suffisamment lente pour maintenir une certaine stabilité des milieux socio-professionnels⁷⁶⁵.

Le statut de délégué consulaire est créé en 1961. Ces membres sont élus en même temps que les titulaires élus. Leur nombre, fixé par arrêté préfectoral, varie selon les circonscriptions de soixante à 600, ce qui permet de disposer de correspondants dans chacun des cantons d'une circonscription. À Lyon, ils sont réunis une fois par an par la Chambre et peuvent participer aux travaux des commissions⁷⁶⁶. Mais cette possibilité semble peu exploitée à la commission du commerce extérieur, comme Robert Gillio, son président, s'en plaint : il constate que leur « présence [a été] très inégale en nombre et en assiduité » en 1980⁷⁶⁷. La faible implication des délégués est liée à la modestie de leurs missions : « ce dont ils souffrent essentiellement, c'est de l'impression d'être isolés et tenus à l'écart de l'activité de la Chambre. Ils ont le sentiment d'être confinés dans un rôle de boîte aux lettres⁷⁶⁸ ».

Le travail en commission, base traditionnelle de l'action consulaire, souffre de plusieurs maux : absentéisme des élus lors des séances des commissions, incompétence pour certains domaines, recoupements entre les différentes commissions. L'assemblée générale elle-même perd de son sens avec la complexification des sujets traités. En décembre 1976, André Latour, en sa qualité de doyen, fait dans un discours une allusion à ce problème : « Je fais appel aux souvenirs des anciens : n'avons-nous pas regretté parfois la passivité consentante de certaines assemblées, peut-être mal informées des problèmes débattus ?⁷⁶⁹ ». Au début de l'année suivante, le bureau met en place des groupes de travail éphémères dont les membres élus et associés doivent réfléchir aux évolutions des années à venir et au rôle futur de la compagnie consulaire. Trois groupes, échappant à la répartition des compétences entre commissions, sont établis : le premier traite des infrastructures et équipements ; le deuxième du développement économique ; le troisième de la promotion et de l'assistance aux

⁷⁶⁵ LEFÈVRE Claude, *Les chambres de commerce et d'industrie en France*, op. cit., p. 83.

⁷⁶⁶ *Ibid.*, p. 85-85.

⁷⁶⁷ ADR, 1ETP141, Séance du 14 janvier 1981 de CCI de Lyon, p. 14.

⁷⁶⁸ LEFÈVRE Claude, *Les chambres de commerce et d'industrie en France*, op. cit., p. 86.

⁷⁶⁹ ADR, 1ETP133, Séance du 6 décembre 1976 de la CCI de Lyon, p. 266.

entreprises⁷⁷⁰. Ces groupes formulent ensuite des propositions pour donner à l'action consulaire une perspective à long terme.

b. Le tournant de 1979 : la programmation pluriannuelle

L'année 1979 constitue un tournant avec la mise en place d'une programmation pluriannuelle. Le président Georges Charrière, dans un long discours à l'assemblée, expose la philosophie du « plan d'actions pluriannuel » qu'il entend étendre à tous les domaines où la Chambre intervient. Il succède à Fernand Blanc qui a gardé la présidence durant six ans, le mandat le plus long depuis Henri Lumière qui a occupé la fonction de 1946 à 1955. Son discours inaugural se caractérise par son volontarisme : « J'ai comme [...] intention de gérer la Chambre comme une entreprise, avec la rigueur que l'on doit avoir dans une entreprise, c'est-à-dire définir des objectifs et mettre en face les moyens nécessaires pour les atteindre⁷⁷¹ ». Cette vigueur ne doit faire croire à un changement brutal : la mise en place d'une stratégie pluriannuelle est en germe depuis des années. En décembre 1972, un agent de la Chambre, Georges Coutellier, rédigeait une note interne en ce sens. Il constatait le dysfonctionnement de l'institution entre des élus et services « avec l'intérêt primordial attaché par les premiers au court terme, spécialement pour les responsables de PMI, ce qui accroît l'importance d'un plan pluriannuel réactualisé ». Ce plan devait, à ses yeux, s'appuyer sur une prévision de l'évolution économique et définir des objectifs et des moyens⁷⁷². Ces idées, en sommeil au cours des trois mandats de Fernand Blanc, resurgissent peu après l'élection de Georges Charrière.

La réforme de 1979 est annoncée en présence de deux personnalités, le préfet de région Olivier Philip et Robert Delorozoy, président de l'APCCI. Il rejette « les principes de l'annualité budgétaire auxquels nous sommes soumis et qui nous enferment dans une vision à trop court terme » pour affirmer la nécessité de s'adapter à « l'économie qui évolue sans cesse ». Chaque commission doit proposer des orientations qui feront l'objet d'un débat, d'une sélection et d'une prévision de budget. Au cours de cette séance d'une longueur exceptionnelle, tous les présidents de commission prennent la parole pour exposer leurs choix de programmation⁷⁷³. En dépit des doutes sur l'efficacité des commissions, celles-ci ne sont donc pas remises en cause à l'occasion de la réforme. C'est à travers elles que la programmation pluriannuelle est élaborée, comme cela est réaffirmé par la suite : en janvier

⁷⁷⁰ ADR, 1ETP134, Séance du 14 mars 1977 de la CCI de Lyon, p. 58.

⁷⁷¹ ADR, 1ETP137, Séance du 15 janvier 1979 de la CCI de Lyon, p. 11.

⁷⁷² ADR, 1ETP2195, Note « Plan de développement de la CCI de Lyon », CCI de Lyon, 16 décembre 1972.

⁷⁷³ ADR, 1ETP137, Séance du 14 mai 1979 de la CCI de Lyon, p. 112-113.

1980, Georges Charrière, réélu président, déclare que « l'action de notre Chambre passant par les Commissions, c'est dans le cadre de celles-ci que ce plan a été établi et sera poursuivi⁷⁷⁴ ».

Dans la définition de la stratégie pluriannuelle pour le commerce extérieur et les relations internationales, Fernand Hermans insiste sur « la compétitivité des exportateurs européens et particulièrement celle des Français [qui] risque de se dégrader à moyen terme par la concurrence américaine et japonaise ». La Chambre doit donc axer ses efforts sur trois points : « perfectionner la connaissance du tissu industriel et commercial exportateur » pour fournir une assistance plus efficace aux entreprises dans l'approche des marchés étrangers ; « procéder à des recherches prospectives à moyen et long terme » ; « organiser des journées de sensibilisation sur certains marchés ». Il s'agit de faire entrer les entreprises dans le « nouvel âge du commerce extérieur » caractérisé par l'importance cruciale des transferts de technologie. Cela « implique pour notre chambre de commerce et d'industrie une nouvelle forme d'assistance aux entreprises et une plus grande collaboration avec elles, pour leur permettre de définir de nouvelles stratégies ». Enfin, Fernand Hermans réclame plus de « suivi » dans les opérations menées par la Chambre. Ces différentes préoccupations figureront dans le plan triennal que la commission va élaborer⁷⁷⁵.

L'intervention d'Alain Proverbio, fabricant textile à la tête de la commission de l'industrie, renvoie aussi à l'importance du contexte international.

La [Chambre] est enracinée dans le tissu industriel. Elle est donc, d'une part, un terrain de rencontre privilégié, par exemple, entre grandes entreprises et PMI et, d'autre part, un interlocuteur naturel des pouvoirs publics et des administrations. Nos actions doivent partir des besoins et des attentes des entreprises industrielles ou de services à l'industrie. Pour cela, il faut toujours mieux connaître les PMI [...] et les conditions de leur compétitivité, notamment par rapport aux entreprises européenne⁷⁷⁶.

La compagnie consulaire lyonnaise est attentive aux enjeux industriels, ce qui s'explique par la surreprésentation du secteur secondaire en son sein. Le rôle d'intermédiaire entre les grandes entreprises et les PME du secteur secondaire est conforme à la vision qu'elle a d'elle-même : celle d'une représentante de l'intérêt général, et renforcée par son statut d'interlocuteur des pouvoirs publics. Face à la concurrence étrangère, ce rôle de soutien aux entreprises gagne en importance.

Le tour de table des commissions s'achève sur un exposé du secrétaire général Laurent Artru qui préconise deux démarches pour assurer « l'adaptation permanente des plans

⁷⁷⁴ ADR, IETP139, Séance du 14 janvier 1980 de la CCI de Lyon, p. 14.

⁷⁷⁵ *Ibid.*, p. 136-137.

⁷⁷⁶ *Ibid.*, p. 138.

d'action au contexte économique ». Premièrement, « faire savoir ce que fait la Chambre » en s'appuyant sur les médias dont elle dispose, sur ses agents permanents, ses délégués consulaires et ses membres élus ou associés. Le secrétaire général tient un discours neuf : « la chambre de commerce, en tant qu'institution, doit aussi faire sa publicité. Elle doit la faire en ayant recours à des spécialistes capables de faire passer des messages publicitaires adaptés ». Deuxièmement, en sens inverse, l'institution doit « capter [...] par un ensemble de moyens [...] les réactions de nos ressortissants, ceci dans le but de mettre en évidence leurs besoins ». Cette nouvelle approche redéfinit la relation entre l'entreprise et la compagnie consulaire ; elle n'est plus seulement descendante, la Chambre choisissant de se mettre à l'écoute de ses ressortissants.

En octobre 1980, les différentes commissions présentent leur programme d'action sur trois ans. Jacques Kahn, président-directeur général des Galeries Lafayette, expose pour la commission du développement économique et de l'aménagement de la circonscription, les axes prioritaires. Il compte d'abord « renforcer le rôle de la [Chambre] » pour en faire la « collectivité locale des entreprises ». Cela passe par une présence renforcée dans les villes moyennes et les espaces ruraux de la circonscription. Ensuite, il entend « développer sa capacité de proposition » et tirer profit de la singularité de l'institution consulaire : la Chambre est « susceptible de monter, avec [ses semblables], des opérations de sensibilisation au niveau national, qui modifient l'équilibre des forces et inversent certaines tendances » ; au niveau local, elle peut « devenir le catalyseur ou l'aiguillon qui suscite de nouvelles orientations de la part des collectivités ou des organismes responsables ». Le troisième axe consiste à « participer directement à des actions de promotion d'activités spécifiques ou d'équipements ». Enfin, la Chambre doit « développer le rôle d'information et d'assistance » qui s'adresse à ses ressortissants et aux entreprises extérieures qui voudraient s'implanter en région lyonnaise. Au cours de l'échange de vues qui suit l'exposé de J. Kahn, il est rappelé que « les partenaires de la Chambre sont pourvus des structures de réflexion économique qui n'existaient pas antérieurement, ce qui leur fait plus facilement négliger de consulter notre compagnie consulaire »⁷⁷⁷.

c. La communication : une nécessité de plus en plus reconnue

La Chambre est de plus en plus soucieuse de faire connaître son existence et ses actions aux entreprises et au grand public. L'enjeu est existentiel : il s'agit toujours, pour elle, de continuer à peser dans les milieux économiques et politiques à une période où les syndicats

⁷⁷⁷ ADR, IETP139, Séance du 13 octobre 1980 de la CCI de Lyon, p. 325-330.

patronaux et les pouvoirs publics la concurrencent. Une stratégie de communication est mise en place pour resserrer les liens avec ses ressortissants.

La création d'un journal mensuel en 1970, *L'Activité économique*, permet à la Chambre de renforcer sa communication. Il présente l'actualité économique de la circonscription et la compagnie consulaire. Le numéro coûte 0,75 francs et il représente un budget de 330 000 francs annuels, que des espaces publicitaires contribuent à financer. À partir de 1980, le comité de rédaction est présidé par Bruno Vincent. Tout au long de ses mandats, qui commencent en 1977 comme associé, puis élu et vice-président, jusqu'à ce qu'il devienne président entre 1988 et 1994, celui-ci accorde une place majeure à la communication. Il est diplômé de HEC en expertise comptable. Après avoir travaillé dans une entreprise industrielle, il fonde sa société de marketing et de recrutement en 1971, Aviso Conseil. En janvier 1981, il présente à l'assemblée l'évolution du périodique qui poursuit deux buts : « rendre un service original aux ressortissants » et « promouvoir les services rendus par la Chambre »⁷⁷⁸. En 1983, à la suite de discussions au bureau et au comité de direction sur la politique de communication consulaire, le vice-président B. Vincent rédige une note de synthèse :

1. La communication est au service de la politique de la CCIL, il faut donc que celle-ci soit bien définie. 2. Une politique de communication plus active créera des devoirs, en ce qui concerne particulièrement la capacité de réponse des services de la CCIL. 3. Les services rendus par la CCIL sont très mal connus des ressortissants. 4. L'effort est de longue haleine, il faudra de la persévérance⁷⁷⁹.

Cette note montre l'importance que revêt la communication : il ne s'agit pas seulement de faire connaître les actions de la Chambre, mais aussi de faire véritablement ce qu'elle dit faire. La communication implique donc une professionnalisation de l'institution qui la rapproche des sociétés de service aux entreprises.

⁷⁷⁸ ADR, 1ETP141, Séance du 12 janvier 1981 de la CCI de Lyon, p. 18.

⁷⁷⁹ ADR, 1ETP2195, Note « Politique de communication de la CCI de Lyon », B. Vincent, synthèse des discussions du bureau et du comité de direction, mars-avril 1983.

2. L'assistance aux entreprises exportatrices

a. La composition de la commission du commerce extérieur

Par rapport à la période allant de 1958 à 1973, la composition de la commission du commerce extérieur manifeste le recul des marchands et fabricants textiles (Tableau 9). En 1974, ils ne sont plus que trois. En 1977 et 1980, ils perdent la présidence de la commission, au profit de deux industriels de la chimie, Fernand Hermans et Robert Gillio. Les soyeux ne sont plus que trois en 1974, puis deux en 1977 et un seul en 1980, même si on peut ajouter, pour cette dernière année, un second : Paul Nanterme, métallurgiste fabricant de matériels textiles.

Tableau 9 : Composition de la commission du commerce extérieur de la Chambre entre 1974 et 1983

Date d'installation	Président de la commission	Membres de la commission
08.04.1974	Robert Pila	Pierre Fatton ; Glaizal ; Fernand Hermans ; Lombard-Platet ; Léon Peillon ; Alain Proverbio ; Théodore Wollner
10.01.1977	Fernand Hermans	Jacques Lambert ; André Linder ; André Lombard-Platet ; Roger Pagay ; Léon Peillon ; Alain Proverbio ; Théodore Wollner
11.02.1980	Robert Gillio	Philippe Barth ; Fernand Hermans ; Jacques Lambert ; André Linder ; Malher ; Paul Nanterme ; Roger Pagay ; Marcel Quiblier

(Les noms en gras correspondent aux représentants du secteur textile.)

Le déclin soyeux s'accompagne d'une diversification des secteurs représentés. La filière des transports est représentée par deux membres, Pierre Fatton et Jacques Lambert. Ce domaine est par nature tourné vers l'étranger : leurs deux sociétés sont actives dans toute l'Europe, et les Transports Fatton disposent d'une agence à New York. Jacques Lambert est en outre conseiller du commerce extérieur de la France. La métallurgie a trois représentants avec Léon Peillon, Roger Pagay et Paul Nanterme. La chimie en a deux, qui président l'un après l'autre la commission. Enfin, d'autres branches y figurent avec un seul membre. André Lombard-Platet est issu de la banque : il dirige le Crédit lyonnais qui emploie dans la ville 1 500 personnes et compte à l'étranger près d'une cinquantaine de filiales, agences et banques associées. Son engagement international est aussi manifesté par son statut de consul du Pérou. Dans les services, on trouve aussi la filière du gardiennage avec Théodore Wollner. Né en Roumanie, résistant en France pendant la Seconde Guerre mondiale, il devient président-directeur général d'une société fondée par son beau-père en 1908 et qui emploie 600 personnes dans la France entière. La fabrication d'appareillages électriques compte un

représentant, Philippe Barth, président-directeur général de Delle-Alsthom. Guy Malher appartient aux laboratoires pharmaceutiques, étant directeur général de l'Institut Mérieux. Enfin, Marcel Quiblier pratique le commerce en gros des viandes. Outre ses fonctions syndicales à Lyon, il a été membre du bureau de l'Association européenne du commerce en gros des viandes, installée à Bruxelles.

L'appartenance à la commission du commerce extérieur exprime un intérêt pour les questions internationales et, dans la plupart des cas, va de pair avec une activité professionnelle en lien avec l'étranger. Mais l'absentéisme aux séances de la commission oblige à relativiser l'importance de cette donnée. Les dossiers individuels de certains membres renseignent parfois sur leur assiduité à celles-ci. Elle est souvent infime. Philippe Barth, en 1980, n'assiste qu'à une seule, et à aucune en 1981. Pour Jacques Lambert, le nombre de présences s'élève pour ces deux années à 1 et 7, et pour Marcel Quiblier à 2 et 0. Il n'y a pas d'indications pour les autres membres. L'absentéisme des membres renforce le poids du président de la commission : devant presque à chaque assemblée de la Chambre présenter un exposé, il peut difficilement désert sa fonction comme le font ses collègues.

b. Les actions de la commission du commerce extérieur

En septembre 1979, Fernand Hermans, président de la commission du commerce extérieur, expose l'ensemble des actions menées par celle-ci⁷⁸⁰. Ce panorama permet de constater que la compagnie consulaire augmente sa capacité d'intervention, indépendamment de sa participation à l'ADERLY ou à Informexport. Les actions, menées par la commission et la direction du commerce extérieur, se répartissent entre information et accompagnement des entreprises.

Dans la continuité de la période précédente, le domaine de l'information est central. Fernand Hermans distingue deux types d'information : d'une part, la « passive », qui « concerne les méthodes [commerciales] et les réglementations » ; d'autre part, la « directive ». Cette dernière « porte aussi bien sur la connaissance de la politique économique et commerciale des pays étrangers, le degré de compétitivité des produits, les parts de marché, les grands projets susceptibles d'intéresser nos entreprises, les prévisions de nos échanges, de même que la connaissance de l'organisation et les projets de nos partenaires et concurrents ». Le président de la commission observe les attentes croissantes des ressortissants : « les exportateurs veulent des renseignements commerciaux, concrets et actuels, immédiatement

⁷⁸⁰ ADR, IETP138, Séance du 10 septembre 1979 de la CCI de Lyon, p. 273-276.

exploitables, sur les appels d'offres, les propositions d'affaires, les circuits de distribution, la concurrence... ».

L'accueil de délégations étrangères tient une place importante dans le travail de la direction internationale :

Lyon, par sa situation géographique et son importance économique, est constamment sollicitée pour recevoir des délégations étrangères, généralement conduites par des ambassadeurs ou conseillers économiques. Il en est de même en ce qui concerne nos conseillers commerciaux en poste près des ambassades de France à l'étranger et de leurs collaborateurs, les experts techniques.

La direction est chargée de l'organisation matérielle de « ces rencontres entre les porteurs d'informations et nos entreprises ». Au premier semestre de 1979, la Chambre a ainsi reçu les conseillers commerciaux de France en poste au Koweït et aux Émirats arabes unis, les experts techniques en poste en Suède, aux Pays-Bas, aux États-Unis et au Japon, le conseiller commercial près l'ambassade d'Espagne, une délégation économique yougoslave, les services commerciaux d'Afrique du Sud accompagnés par des membres du SAFTO et de la Standard Bank. Une journée a été organisée sur la coopération industrielle avec les pays en voie de développement, ainsi que des journées portant sur la Hongrie avec le concours de la Chambre régionale Rhône-Loire. Au second semestre de l'année doivent se tenir des journées d'information et de sensibilisation sur marchés : Espagne, Caroline du Nord, Allemagne de l'Ouest, Inde et Tchécoslovaquie. La visite d'une délégation québécoise est planifiée pour la semaine Lyon-Montréal. Des journées spécialisées se tiendront à l'École supérieure de commerce sur « l'exportation des produits industriels ». Enfin, la direction s'occupe de faire participer les entreprises aux foires et salons en France ou à l'étranger.

Dans la direction du commerce extérieur, un service « promotion des exportations » a été créé avec la fonction « d'amener des entreprises non encore ou insuffisamment exportatrices à se développer en dehors des frontières de l'hexagone ». Il joue trois rôles : « conseil » aux entreprises qui songent à vendre à l'étranger ; « information » générale et personnalisée ; « assistance » pour mener les opérations d'exportation. Un autre service, « conseil marketing international », remplit des fonctions complémentaires du premier : il « définit avec les responsables d'entreprises une stratégie d'exportation », que ce soit pour la simple vente d'une marchandise à l'étranger ou pour des opérations plus complexes comme l'ouverture d'une filiale et le transfert de technologies⁷⁸¹.

⁷⁸¹ ADR, IETP138, Séance du 10 septembre 1979 de la CCI de Lyon, p. 276-277.

Cet exposé témoigne du dynamisme de la Chambre en matière d'ouverture internationale. Les actions qu'elle mène ne sont pas d'une nouveauté radicale, l'accueil de délégations, l'envoi de missions et la mise au disposition de l'information étant déjà pratiqués depuis le XIX^e siècle. La nouveauté se trouve ailleurs, dans la relation aux ressortissants : la Chambre se veut de plus en plus en mesure d'apporter une aide personnalisée à ceux-ci, à la manière d'une société de services.

La stratégie de la Chambre demande des investissements plus lourds et une professionnalisation du personnel. En 1981, un nouveau directeur du commerce extérieur et des relations internationales est nommé en remplacement de Georges Ecard. Robert Maury, âgé de 36 ans, a travaillé auparavant à l'ADERLY, sous la responsabilité de Jean Chemain. Il y assurait le service d'accueil et d'information pour les entreprises françaises et étrangères susceptibles de s'implanter en région lyonnaise. « À ce titre, il a parcouru tous les pays de la CEE et les pays scandinaves et [...] assuré le contrôle du bureau de l'ADERLY à Chicago, ce qui l'a conduit à entrer en contact avec de nombreuses sociétés multinationales des USA ». R. Maury a aussi reçu une formation spéciale au CFCE⁷⁸².

c. Développer la capacité d'intervention de la Chambre

La fin des années 1970 marque un tournant dans l'action de la Chambre. L'institution développe en quelques années une gamme d'actions pour assister les entreprises et une stratégie de long terme.

Le préalable au renforcement de l'action consulaire est une meilleure connaissance des entreprises. Des échanges ont lieu entre les entreprises ressortissantes et les services de la Chambre permettant de mesurer les attentes des premières dans le domaine du commerce extérieur. Ils prennent d'abord la forme épistolaire : la direction du commerce extérieur reçoit en 1977 3 641 lettres, soit 45,82 % des lettres envoyées à la Chambre. Dans ses bureaux, elle accueille plus de 9 500 industriels et étrangers. 127 entreprises ont été visitées par les agents du service⁷⁸³.

Les relations prennent aussi la forme d'enquêtes menées dans la circonscription. Les résultats qu'ils donnent sont imparfaits, compte tenu du taux de réponse qui est d'environ

⁷⁸² ADR, 1ETP142, Séance du 12 octobre 1981 de la CCI de Lyon, p. 278.

⁷⁸³ ADR, 1ETP135, Séance du 10 avril 1978 de la CCI de Lyon, p. 148.

50 %⁷⁸⁴. Ces sondages permettent de mesurer l'état d'esprit des ressortissants. En 1974, la Chambre interroge les exportateurs et importateurs sur « les difficultés auxquelles [ils] se heurtent, ainsi que leur opinion à l'égard des mesures d'incitation à l'exportation déjà prises par le gouvernement ». Cela fait ressortir des difficultés d'ordre financier : les entreprises déclarent avoir manqué des contrats à l'exportation en raison d'une insuffisance de trésorerie. L'exportation exige de pouvoir surmonter des délais de paiement plus longs. Les rapports avec les banques sont souvent tendus en raison de la « parcimonie » avec laquelle ils accordent des autorisations de découvert ou des crédits à court terme. D'autres difficultés sont relevées : la capacité de production insuffisante des exportateurs, « donnée permanente des PMEI en France » ; les prix non compétitifs ; les « freins administratifs »⁷⁸⁵. Sur la base de ces consultations, la Chambre élabore sa politique de soutien aux entreprises.

Robert Gillio, président de la commission du commerce extérieur, présente les actions en matière de relations internationales et d'aide aux exportateurs. Il fixe comme objectif « l'accroissement des ventes à l'exportation des PME et quelquefois des grandes affaires » en s'appuyant sur plusieurs dispositifs : les journées de sensibilisation thématiques et géographiques et différents types d'aides aux exportations. La mission d'information sera menée en recourant aux banques de données informatisées du CFCE. Robert Gillio insiste sur la nécessité d'accroître les « transferts de technologie [qui] sont devenus la voie par laquelle les pays développés pourront intéresser les pays en voie de développement à accroître leurs échanges ». La Chambre renforce ses compétences en la matière. Une action est aussi à mener dans l'offre d'informations juridiques et fiscales : « l'assistance juridique indispensable aux exportateurs est pratiquement inexistante dans notre région. Si les grands groupes industriels disposent de services spécialisés, il n'en est pas de même pour les PMI ». La Chambre doit donc les suppléer pour fournir à la fois une information juridique générale ou personnalisée et une assistance pour les affaires contentieuses. Dans le domaine des missions, l'action consulaire doit aussi s'intensifier : « les missions à l'étranger organisées par de nombreux organismes ne doivent pas se borner à la collecte d'information. Les entreprises ont un besoin croissant d'approche concrète de marchés nouveaux pour lequel elles attendent une aide de la Chambre ». Cette dernière ne compte plus seulement conduire des délégations d'entrepreneurs en pays étranger, mais professionnaliser cette pratique. Sous la responsabilité

⁷⁸⁴ La Chambre et le CFCE adressent en 1977 un questionnaire au « milieu exportateur de la circonscription », c'est-à-dire environ 1000 ressortissants, auquel 531 entreprises répondent. ADR, IETP135, Séance du 10 avril 1978 de la CCI de Lyon, p. 148.

⁷⁸⁵ ADR, IETP129, Séance du 23 septembre 1974 de la CCI de Lyon, p. 139-140.

de la direction du commerce extérieur, des opérations « test de produit » sont montées afin qu'une « société ayant peu de ressources financières [puisse] déterminer si son produit obtient des réactions favorables à la vente sur un marché ». Cela exige des déplacements et une méthode précise. Des « missions-dossiers » sont aussi envisagées pour « réaliser une étude préliminaire sur un marché pour une branche déterminée », ainsi que des « missions multisectorielles ». La commission observe que « les industriels sont moins enclins à réaliser des missions de type généraliste et davantage à participer à des missions avec des cibles bien déterminées ». Enfin, les ressortissants doivent bénéficier d'un meilleur accompagnement aux foires et salons spécialisés qui « sont un moyen de se faire connaître à l'étranger et de connaître la concurrence locale » et « une très bonne approche d'un marché »⁷⁸⁶. De ces différentes mesures, il ressort que la Chambre veut augmenter sa capacité d'intervention et se maintenir comme partenaire de premier plan des entreprises.

En décembre 1981, Robert Gillio présente de nouvelles orientations pour l'action de la Chambre en matière de commerce extérieur. Il indique les avoir conçues après consultation « des entreprises de la circonscription lyonnaise et d'autres circonscriptions, avec plusieurs grandes CCI françaises (Paris, Marseille, Strasbourg, Lille) et étrangère (Milan, Düsseldorf, Birmingham, Londres), avec des organismes spécialisés en matière de commerce international (World Trade Center de Genève, grandes banques françaises et étrangères), avec les pouvoirs publics (CFCE, DREE, COFACE, etc.)⁷⁸⁷ ». Ces contacts pris en France et à l'étranger reflètent les ambitions de cet élu consulaire qui entend faire de la Chambre un partenaire efficace pour les entreprises. Plusieurs orientations sont retenues :

- Aider les ressortissants dans une optique de commerce international différente de l'exportation au sens strict du mot, d'autres éléments y concourent, tels que les importations, les implantations extérieures ou les transferts de technologie.
- Aider les entreprises qui exportent déjà, et s'appuyer sur celles-ci, comme valeur d'exemple ou d'entraînement, pour générer des actions vers d'autres entreprises qui n'exportent pas ou peu et selon la demande
- Contribuer à faciliter les actions d'intérêt général, en se situant dans une politique d'ensemble, et adapter les cibles géographiques [...] (déficit avec les pays développés).
- Enfin, mettre à la disposition des ressortissants l'ensemble du clavier des formes modernes de commerce international (transfert de technologie [...]) sans pour autant concurrencer le secteur privé et les organismes *ad hoc*⁷⁸⁸.

⁷⁸⁶ ADR, IETP139, Séance du 13 octobre 1980 de la CCI de Lyon, p. 367-371.

⁷⁸⁷ ADR, IETP142, Séance du 14 décembre 1981 de la CCI de Lyon, p. 320.

⁷⁸⁸ *Ibid.*, p. 321.

Les nouvelles orientations sont différentes de celles exposées en octobre 1980 par le même Robert Gillio. Il n'est plus question d'objectif quantitatif comme l'augmentation des ventes à l'exportation pour les PME. À la place, la Chambre insiste davantage sur les transferts de technologie dont l'importance est de plus en plus reconnue. Elle souligne aussi la nécessité de mieux concentrer les efforts sur certains marchés-cibles, plutôt que de mener une expansion dispersée.

d. Le portage de PME par les grands groupes

Une mode d'action prend son essor dans les années 1970 et 1980, encouragée par la Chambre : le portage⁷⁸⁹ des PME par les grands groupes industriels sur les marchés étrangers, permettant aux premières de bénéficier des réseaux que les secondes possèdent hors de France pour y développer ses ventes. Le grand groupe agit dans son propre intérêt puisqu'il prélève une commission sur les résultats obtenus par la PME, et cette dernière prend un certain risque à s'en remettre à une entreprise qui lui est bien supérieure : elle peut craindre d'être absorbée ou de se faire voler son savoir-faire⁷⁹⁰. Cette relation déséquilibrée permet de repenser les liens entre PME et grandes entreprises, qui peuvent relever de la collaboration, voire de la solidarité régionale dans un espace comme Lyon où les milieux économiques sont structurés par de multiples réseaux et organisations.

En 1978, la direction du commerce international de la Chambre prend contact avec le groupe Pechiney Ugine Kuhlmann (PUK) « pour permettre l'utilisation par certaines PMI de la circonscription du réseau constitué par les agences intégrées multibranches installées dans un certain nombre de pays étrangers »⁷⁹¹. Il s'agit de l'activité de portage du groupe qui, « pour valoriser son infrastructure très lourde à l'étranger, l'a mise à disposition des PMI » à travers le programme de valorisation des installations existantes (VIE)⁷⁹². Le groupe PUK est né en 1971 d'une logique de création de champions nationaux en France. Il rassemble deux entreprises : Ugine-Kuhlmann, du secteur de la chimie avec des activités dans l'aluminium et l'électrométallurgie, elle-même produit d'une fusion entre deux firmes qui présentent de vraies faiblesses avec une internationalisation et une compétitivité faibles et Pechiney,

⁷⁸⁹ Le portage désigne « la mise à disposition de PME par un grand groupe, de son réseau commercial étranger, moyennant une commission sur le chiffre d'affaires réalisé. L'entreprise porteuse joue un rôle de conseil auprès de l'entreprise portée. Elle lui permet d'accélérer son apprentissage du marché, lui offre sa notoriété, son savoir-faire et sa connaissance du marché local ». Page web « Le dico du commerce international », URL : <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/portage.html> (consulté le 10 mars 2022).

⁷⁹⁰ ALEXANDRE Maurice, *Le portage international: stratégie d'entrée sur les marchés étrangers, mise en place, prévention des risques*, Paris, Vuibert, 2007.

⁷⁹¹ ADR, IETP135, Séance du 10 avril 1978 de la CCI de Lyon, p. 148.

⁷⁹² BÉRAUD Marie-Pierre, « Structures d'exportation dans l'industrie lyonnaise », *Revue de géographie de Lyon*, 1982, vol. 57, n° 2, p. 162.

fabricant d'aluminium qui vient de céder sa branche chimie à Rhône-Poulenc en 1969. Dans sa première décennie d'existence, le groupe pâtit d'un contexte économique dégradé, mais se distingue par un « perfectionnement des outils de gestion⁷⁹³ ». C'est dans ce cadre-là que le groupe PUK met son réseau mondial à la disposition des PME. Il a mené au cours des décennies précédentes une politique d'internationalisation, d'abord en zone franc – Cameroun à partir de 1957, Guinée à partir de 1961 – puis vers les États-Unis en 1965, la Grèce, l'Australie qui offre des sites miniers et les Pays-Bas, avec en 1969 le début de la construction d'une usine à Flessingue⁷⁹⁴.

Le réseau international des sociétés commerciales de Pechiney est formé par les AIM (Agences intégrées multibranches) qui peuvent collaborer avec des sociétés extérieures au groupe. Il en existe vingt-cinq, employant 650 personnes et actives dans quarante pays⁷⁹⁵. Leur chiffre d'affaires total en 1983 atteint 8 milliards de francs. Ce sont des filiales de droit local, sociétés de représentation ouvertes depuis 1978 aux sociétés françaises hors Pechiney. Leur taille varie et elles n'offrent pas toutes les mêmes services. En juillet 1983, une filiale employant huit agents est même créée pour rendre plus approfondir cette stratégie : « face aux souhaits des pouvoirs publics et à la nécessité pour Pechiney de rentabiliser son réseau », le groupe fonde la société Sefranex pour « assurer une liaison permanente entre les sociétés françaises tierces et les AIM. Sefranex recherche des PME dont les produits sont adaptés au réseau, les sélectionne et contrôle le bon fonctionnement des relations avec les AIM ». En 1982, quarante sociétés, totalisant 200 millions de francs de chiffre d'affaires, collaborent ainsi avec PUK. Expora, l'association qui succède à Informexport, appelle au développement de ce dispositif doit être développé en poursuivant l'objectif d'une centaine de sociétés à sélectionner et d'une multiplication par cinq du chiffre d'affaires sur quatre ans. Avec Sefranex, le champion français de l'aluminium s'ouvre à diverses branches industrielles : non seulement les produits métallurgiques qui prolongent l'activité du groupe, mais aussi des produits chimiques et pharmaceutiques, des produits agro-alimentaires et des équipements et fournitures industriels⁷⁹⁶. PUK n'est pas le seul groupe à nouer des partenariats avec les PME exportatrices : Elf-Aquitaine, le groupement d'intérêt économique (GIE) Saint-Gobain Développement, Rhône-Poulenc et la CGE proposent de tels services qui rapportent une

⁷⁹³ BARJOT Dominique, « Pechiney 1981-1995 : l'expérience de la nationalisation », *Revue française d'histoire économique*, 2015, vol. 45, n° 2, p. 108-130.

⁷⁹⁴ *Id.*

⁷⁹⁵ États-Unis, Canada, Mexique, Brésil, Europe occidentale (surtout Grande-Bretagne et Italie), Afrique du Sud, Afrique de l'Ouest (antenne au Nigéria), Algérie, Europe orientale (bureau à Vienne), Extrême-Orient (Philippines, Singapour, ASEAN, Hong Kong, Pékin, Corée, Japon), Moyen-Orient (Grèce, Égypte).

⁷⁹⁶ AFMB, n° 20, CR de la réunion du comité technique d'Expora du 13 janvier 1984.

commission allant de 2 à 15 % des résultats obtenus. En 1982, le gouvernement appelle les entreprises qui viennent d'être nationalisées à étendre leurs activités de portage, ce qui conduit à un accord entre la DREE et Rhône-Poulenc visant à accroître de 400 millions de francs en trois ans le volume des ventes réalisées en portage. En 1986, la Sefranex atteint 550 millions de francs de chiffre d'affaires et traite avec soixante-dix PME⁷⁹⁷.

La Chambre agit comme un intermédiaire entre les PME et les grands groupes. En 1983, un agent de la direction du commerce international, Pierre Tissot, effectue un voyage de prospection au Japon. Il y rencontre en particulier les représentants de l'Air liquide, Thomson, Rhône-Poulenc et Pechiney. Les entretiens qu'il mène avec eux montrent que leur intérêt pour l'arrivée de PME. Pierre Tissot rapporte leurs conseils pour « percer au Japon » : une PME doit présenter « un bon produit, de préférence breveté » et s'appuyer sur une étude de marché « faite de façon sérieuse par des groupes comme Pechiney ou Rhône-Poulenc ». Les grandes sociétés françaises installées au Japon peuvent servir de point d'appui pour celles arrivant sur le marché. Pechiney, tout particulièrement, met à la disposition des PME des solutions « originales, pragmatiques et efficaces »⁷⁹⁸.

Le transfert de technologie fournit aussi une occasion de collaboration entre grands groupes et les PME. En décembre 1979, plusieurs d'entre eux – parmi lesquels Pechiney, le Crédit agricole, Elf-Aquitaine et Rhône-Poulenc, ainsi que la BFCE – créent une filiale commune, Tecnova⁷⁹⁹, société de service chargée d'assister les PME dans ce domaine. Elle doit servir à la centaine d'entreprises petites et moyennes du groupe PUK, mais aussi aux PMI françaises hors groupe⁸⁰⁰. En octobre 1981, Tecnova est présente au premier Salon international des techniques et énergies du futur (SITEF) de Toulouse. Elle y tient un Forum international du transfert de technologie pour encourager les PME à se tourner vers une pratique coûteuse, nécessitant de longues négociations avec les partenaires étrangers, mais essentielle pour accroître les exportations⁸⁰¹. La Chambre monte en juillet 1984 un programme permanent avec Tecnova et le Crédit agricole portant sur le marché indien.

⁷⁹⁷ « Du bon usage du portage », *Le Monde*, 21 mars 1987, URL : https://www.lemonde.fr/archives/article/1987/03/21/du-bon-usage-du-portage_4062020_1819218.html (consulté le 10 mars 2022).

⁷⁹⁸ ADR, 1ETP2022, Note de la CCI de Lyon, Compte rendu du voyage au Japon (13-20 novembre 1983).

⁷⁹⁹ Parfois orthographiée Technova.

⁸⁰⁰ « PUK crée une société pour la promotion de la technologie », *Le Monde*, URL : https://www.lemonde.fr/archives/article/1979/11/26/puk-cree-une-societe-pour-la-promotion-de-la-technologie_2762530_1819218.html (consulté le 10 mars 2022).

⁸⁰¹ « Le transfert des technologies, un exercice difficile », *Le Monde*, 10 octobre 1981, URL : https://www.lemonde.fr/archives/article/1981/10/10/le-transfert-des-technologies-un-exercice-difficile_2710892_1819218.html (consulté le 10 mars 2022).

L'objectif est de fournir une assistance aux entreprises qui cherchent à s'y implanter. Cela s'inscrit dans une stratégie globale de la Chambre : plutôt que des missions ponctuelles dont les résultats sont douteux, elle cherche à mener des dispositifs de longue durée.

3. Dangers et limites d'une hyperactivité consulaire

a. Une hésitation entre assistance lourde ou assistance légère aux entreprises

L'extension des activités des Chambres n'est pas un processus allant de soi. Elle est portée par certains de leurs membres mais rencontre des hésitations sur la forme à donner à l'action consulaire. Pour les partisans d'une extension du rôle des Chambres, l'idée domine que « les exportateurs ne peuvent être des hommes seuls », comme le déclare le président de la chambre de commerce parisienne, lors d'un dîner-débat où l'institution consulaire reçoit le ministre Raymond Barre⁸⁰². En 1976, la commission du commerce extérieur de l'APCCI juge que le renforcement de l'action des Chambres est « naturel » :

dans la dernière période, les compagnies consulaires ont été amenées à intensifier l'aide qu'elles apportent aux entreprises exportatrices de leur circonscription. C'est une évolution qui ne saurait surprendre : les échanges avec l'étranger occupant une place croissante dans notre pays, il était naturel que les chambres de commerce s'efforcent d'apporter à des entreprises de plus en plus tournées vers le monde extérieur des services adaptés aux nouvelles exigences de l'économie.

Cette vision n'est pas surprenante de la part d'un organisme qui coordonne l'action des Chambres et cherche à les faire peser dans le débat politique et économique. La commission insiste sur la continuité entre le passé et le présent : « l'intervention des compagnies consulaires dans le commerce international ne date pas d'aujourd'hui ». Si une rupture est admise, c'est seulement dans la « généralisation à l'ensemble de l'institution » : « à de rares exceptions près, toutes les chambres de commerce et d'industrie ont fait de l'assistance aux entreprises exportatrices un élément permanent de leur politique »⁸⁰³. La commission établit une typologie des modes d'assistance développés dans les Chambres. Elle distingue trois catégories. En premier lieu, « l'aide générale » est la plus légère et la plus courante, et vise « la promotion de l'activité exportatrice ». Elle inclut les fonctions administratives de base : gestion des carnets ATA et délivrance des visas et certificats d'origine. L'accomplissement de

⁸⁰² ACCIMAP, MQ 01111, Procès-verbal de l'assemblée générale de l'APCCI du 21 juin 1976.

⁸⁰³ AN, 20080267/194, Note « L'assistance technique des compagnies consulaires aux entreprises exportatrices », commission du commerce extérieur de l'APCCI, 6 janvier 1976.

ces tâches a pu les conduire les Chambres à intensifier leurs liens avec les exportateurs de leur circonscription et à proposer divers services :

- l'information sur tous les aspects réglementaires, commerciaux ou techniques ;
- la formation du personnel des entreprises et des agents consulaires se spécialisant dans le commerce international ;
- l'organisation « d'actions de promotion commerciale au profit de l'industrie régionale : missions à l'étranger, participations collectives à des foires et salons spécialisés » ;
- un « effort de relations publiques en faveur de l'exportation » qui se traduit par des rapports plus étroits avec les pouvoirs publics, avec les conseillers commerciaux en poste en France ou à l'étranger et avec des associations spécialisées.

En deuxième lieu, la commission décrit « l'assistance technique véritable, allant jusqu'à la prise en charge de la stratégie exportatrice d'une entreprise ». Celle-ci est proposée par une minorité de Chambres. Elle se traduit par la présence d'agents consulaires capables de se rendre dans l'entreprise souhaitant exporter pour « [l'aider] et non se substituer à elle dans la réalisation des actes de commerce international ». L'assistance peut être plus ou moins poussée : recherche de débouchés, organisation d'un service exportation, négociation de contrats ou règlement de litiges. La commission de l'APCCI souligne, en troisième lieu, « l'assistance lourde » fournie par les Chambres de Nantes et Rouen. Ces deux compagnies consulaires proposent « l'établissement d'un diagnostic sur le potentiel exportateur de l'entreprise, la définition d'une politique d'exportation, la sélection de marchés appropriés, l'intervention auprès des pouvoirs publics, des banques, etc., l'assistance dans l'exécution des marchés ». Cette approche exige d'importants moyens et n'est à envisager que dans les circonscriptions dotées d'un « potentiel exportateur » élevé et de ressources financières suffisantes. Entre ces différentes options, la commission de l'APCCI ne formule pas de préférence. Elle appelle cependant à une prise en compte des mutations économiques par les Chambres : « Avec l'insertion croissante de la France dans le commerce international, [elles] vont devoir sans cesse affiner leurs interventions pour les adapter aux nécessités de l'heure ».

À cette typologie est annexé un recensement des services proposés par chaque Chambre, permettant de mesurer l'implication de chacune d'entre elles en la matière. Celle de Lyon est dans la moyenne compte tenu de l'importance de sa circonscription, avec quatre actions menées : information et formalités ; formation ; promotion des exportations et missions à l'étranger ; assistance technique. Un dynamisme comparable s'observe à Angers, Colmar, Mulhouse, Perpignan et Strasbourg. Seules se démarquent, par une offre particulièrement variée, les Chambres de Nantes et Paris. À l'inverse, une proportion

importante de Chambres se contente d'un service minimal, limité à « informations et formalités » : il s'agit de villes petites ou moyennes comme Bourg-en-Bresse, Cahors, Meaux, Pau ou encore Tulle. Une dernière catégorie est celle des Chambres ayant délégué les missions de promotion des exportations à une autre institution : à Bordeaux, la délégation régionale du CFCE s'en est chargée ; à Caen, elles incombent à la Chambre régionale Basse-Normandie⁸⁰⁴.

La compagnie consulaire de Marseille, en 1976, a une activité proche de celle de Lyon pour le commerce extérieur. Un département dédié s'organise en deux bureaux, l'un chargé des formalités administratives et du renseignement et l'autre de « l'action opérationnelle ». S'y ajoute un « centre de conjoncture africaine et malgache » qui s'occupe des relations avec l'Afrique et les pays en voie de développement. La Chambre offre ainsi plusieurs services : exécution des formalités administratives comme la délivrance des certificats d'origine, fourniture de renseignements commerciaux, diffusion de l'information par plusieurs canaux, en particulier un bulletin mensuel spécialisé, *Com-Ext*, diffusé à 1 300 destinataires. Dans les années 1970, « elle s'oriente de plus en plus vers l'aide directe aux entreprises exportatrices, notamment aux PME ». Pour cela, elle développe une assistance technique légère aux exportateurs et organise des missions commerciales. Une initiative plus originale consiste en la création de l'Association provençale d'exportateurs (APEX). Les entreprises s'y échangent des renseignements et expériences⁸⁰⁵.

Les divers dispositifs mis en place progressivement par les Chambres doivent procurer aux exportateurs le sentiment d'être épaulés dans la conquête de marchés étrangers. Pour un dirigeant de PME désireux de trouver des clients hors de France, un accompagnement est considéré comme indispensable par les acteurs consulaires.

b. La contestation de l'activisme consulaire

La politique d'expansion de la Chambre suscite des réserves. L'efficacité de l'action consulaire est souvent sujette à débat. En 1976, le discours du doyen d'âge André Latour s'en fait l'écho lorsqu'il évoque « la rapide évolution [de la Chambre] depuis une vingtaine d'années ». Il la décrit comme « un organisme puissant, mais de plus en plus lourd » et qui s'expose soit à « une inefficacité croissante d'un pouvoir central surchargé qui s'éloigne de plus en plus de l'action », soit à « une dispersion de l'autorité, voire une véritable

⁸⁰⁴ *Id.*

⁸⁰⁵ ACCIMAP, MQ 01111, Note « Actions de la CCI de Marseille en matière de commerce extérieur », CCI de Marseille, 3 juin 1976.

anarchie »⁸⁰⁶. Malgré ce risque, peu d'élus consulaires semblent vouloir diminuer l'envergure de l'institution. L'industriel Paul Berliet est une exception lorsque, dans ses notes manuscrites, il vitupère avec la franchise qui lui est propre la direction prise par la Chambre. Il y a été élu une première fois de 1968 à 1974 et y est réélu à la fin de 1982. Cette année-là, le 19 janvier, il n'a pas de mots assez durs pour en critiquer l'action : « gaspillage, inefficacité, inadaptation, incompetence⁸⁰⁷ ». Quelques jours plus tard, il persiste dans la même veine :

Nous dépensons beaucoup d'argent et de temps dans des organismes qui semblent le plus souvent être le fruit de l'imagination de responsables successifs de la Chambre qui, n'étant pas au fait des réalités commerciales, ont imaginé des dispositifs qui interviennent dans l'organisation et le fonctionnement des entreprises sans en avoir les capacités.

Les moyens devraient seulement être consacrés à la promotion des produits et des techniques dans des pays déterminés. « Ce n'est pas à nous de mater les entreprises »⁸⁰⁸. Patron impliqué dans les milieux économiques régionaux et soucieux du sort des PME, Paul Berliet ne défend pas une doctrine individualiste. Il est favorable à la création d'un élan collectif, mais met en garde contre le fonctionnement d'une institution consulaire qu'il juge rigide et inefficace. De fait, les effets de l'action consulaire sont difficiles à mesurer. Au début des années 1980, l'aide directe aux entreprises est encore récente et la Chambre ne dispose pas d'outils précis pour estimer leurs résultats. Fernand Hermans, président de la commission du commerce extérieur, l'admet en septembre 1979 : « il est difficile d'évaluer l'impact exact de notre action sur le millier d'entreprises exportatrices ». Le nombre d'entreprises ressortissantes avec lesquelles les services consulaires entretiennent des contacts est un indicateur : 668 y font régulièrement appel à Lyon, sur les plus de 1 000 exportatrices que compte la circonscription. Fernand Hermans défend devant l'assemblée l'utilité des nombreuses journées d'information et de sensibilisation qu'il a organisées : « je puis vous assurer que parmi les entreprises qui y assistent, un grand nombre exploitent les informations qu'elles y recueillent et que de nombreuses suites ont été données après les entretiens individuels qui suivent habituellement les exposés »⁸⁰⁹.

⁸⁰⁶ ADR, IETP133, Séance du 6 décembre 1976 de la CCI de Lyon, p. 265.

⁸⁰⁷ AFMB, n° 19, Note manuscrite de Paul Berliet, 19 janvier 1982.

⁸⁰⁸ AFMB, n° 19, Note manuscrite de Paul Berliet, 30 janvier 1982.

⁸⁰⁹ ADR, IETP138, Séance du 10 septembre 1979 de la CCI de Lyon, p. 273.

B. Des relations mouvantes entre Chambre et État

Les relations entre les Chambres et l'État continuent à évoluer. Les premières ne veulent plus se limiter à leur rôle traditionnel d'interlocuteur du pouvoir, ce qui les conduit à entrer en concurrence avec les services que l'État développe lui-même en faveur des entreprises. Les relations sont aussi détériorées par les désaccords avec la politique menée par les gouvernements successifs.

1. Des relations dégradées avec le pouvoir politique

a. Le malaise des milieux économiques

Des années 1950 aux années 1990, les chambres de commerce se font l'écho du malaise des entreprises, quel que soit le gouvernement en place. L'instauration de la taxe professionnelle en juillet 1975, en remplacement de la patente, réveille la colère des entrepreneurs. En décembre de l'année suivante, le président Fernand Blanc clôt son mandat en s'attardant sur le malaise ambiant.

Ces patrons, ces chefs d'entreprises [...] qui sont nos ressortissants, se trouvent opposés entre eux par l'application, mal venue, de la taxe professionnelle, impôt de répartition dont le moins qu'on puisse dire est que ladite répartition a été mal contrôlée par les hauts fonctionnaires des finances qui l'ont élaborée dans la plus grande discrétion⁸¹⁰.

La taxe professionnelle est de même nature que la patente : elle porte sur la valeur locative des locaux et machines utilisés pour l'activité professionnelle. Mais la répartition du nouvel impôt est défavorable à certaines entreprises. Sur 2,2 millions de sociétés imposables, 1,4 million de petits commerçants, d'artisans et de prestataires de services bénéficient d'un allègement, tandis que 500 000 entreprises, surtout industrielles, subissent une hausse de 30 à 500 %⁸¹¹. Cela peut expliquer que la chambre de commerce de Lyon, dominée par les industriels, soient hostiles à cette réforme. À l'inverse, la CGPME, où l'influence des

⁸¹⁰ ADR, IETP133, Séance du 6 décembre 1976 de la CCI de Lyon, p. 288.

⁸¹¹ TOURNIÉ Gérard, *La Politique fiscale sous la V^e République : introduction à l'étude du système fiscal français*, Toulouse, Privat, 1985.

commerçants indépendants se fait plus sentir, y est plutôt favorable⁸¹². La Chambre dénonce la mesure :

ces patrons, ces chefs d'entreprises, petites, moyennes ou grandes, [...] qui sont pour beaucoup d'entre eux les promoteurs de notre développement économique dans une société qui se veut libérale, ils souhaitent être sinon aimés, du moins être compris par l'opinion publique. Ils s'étonnent de constater que le gouvernement, par certaines dispositions, les place en « accusés » devant cette opinion publique en les considérant comme les principaux porteurs de tous les maux auxquels notre économie affaiblie doit faire face⁸¹³.

Cette déclaration dramatique s'inscrit dans le combat d'une partie du patronat pour obtenir une meilleure reconnaissance des pouvoirs publics. À plusieurs reprises, Fernand Blanc associe les chefs des grandes, des petites et des moyennes entreprises. Cette peinture unitaire du patronat est en partie trompeuse : entre les petits et les gros ne règne pas de sentiment d'unité. Le mouvement de Léon Gingembre, en 1961, s'est renommé CGPME « et du patronat réel » afin de se démarquer du grand patronat, associé aux hauts fonctionnaires dans la catégorie des technocrates, « hommes interchangeableables formés dans les mêmes écoles, [...] et persuadés que l'impulsion décisive [vient] toujours de l'État⁸¹⁴ ». Sous la présidence de Georges Pompidou, le milieu des PME a le sentiment de ne pas être reconnu ; le président de la République accorde sa préférence aux regroupements industriels pour former des champions nationaux et aux grands programmes. Au secrétaire d'État Gabriel Kaspereit, chargé de la moyenne et petite industrie et de l'artisanat, il dit : « on veut que vous grossissiez ». L'élection de Valéry Giscard d'Estaing, qui semble appartenir à la technocratie, ne rassure pas les partisans de Léon Gingembre. Ce milieu conservateur est peu favorable aux réformes sur la libéralisation des mœurs. Le plan Fourcade « de refroidissement » de 1974 est également mal perçu ; luttant contre l'inflation, il risque de réduire la consommation⁸¹⁵.

La Chambre se plaint du dirigisme pratiqué par l'État dans le cadre de l'aménagement du territoire et la présence du préfet donne lieu à des débats de plus en plus houleux. Une pratique est particulièrement dénoncée : la DATAR, dans l'idée de mieux répartir les activités industrielles sur le territoire français, oriente l'installation des sociétés vers les régions en déclin, au détriment des plus dynamiques comme la vallée du Rhône. En janvier 1979, le

⁸¹² GUILLAUME Sylvie, « Les classes moyennes indépendantes et l'impôt au XX^e siècle », in LÉVY-LEBOYER Maurice, LESCURE Michel et PLESSIS Alain (dir.), *L'impôt en France aux XIX^e et XX^e siècles*, Vincennes, Institut de la gestion publique et du développement économique, 2006.

⁸¹³ ADR, IETP133, Séance du 6 décembre 1976 de la CCI de Lyon, p. 288.

⁸¹⁴ RICHARD Gilles, « Droites parlementaires et PME : les mutations d'une relation privilégiée depuis 1945 », in GUILLAUME Sylvie et LESCURE Michel (dir.), *Les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours*, Bruxelles, PIE Peter Lang, 2008, p. 107.

⁸¹⁵ GUILLAUME Sylvie, *Le petit et le moyen patronat...*, op. cit., p. 55-56.

préfet de région Olivier Philip assure, devant les élus consulaires, que cette pratique est abolie. Le représentant de l'État rappelle qu'elle a permis d'installer à Rennes et Poissy deux usines automobiles employant chacune 13 000 et 19 000 ouvriers.

Il était normal, dans cette période d'expansion que nous avons connue, que les pouvoirs publics mettent un certain frein à la création d'industrie dans la région parisienne, dans la région lyonnaise, dans la mesure où les industries ainsi créées, incapables de trouver de la main-d'œuvre nationale, s'adressaient à la main-d'œuvre étrangère. Il était normal que l'on dirige les usines vers des endroits où l'emploi profitait à des nationaux en totalité.

La nouvelle politique consiste à ne plus aider une région, mais à soutenir une branche comme la sidérurgie ou – a soin de préciser le préfet, sans doute à l'attention des soyeux de la Chambre – le textile⁸¹⁶. La politique de sélection des territoires par la DATAR était vue comme une méthode de « décentralisation industrielle [pour] essaimer au mieux les créations de nouvelles activités sur l'ensemble du territoire français. La DATAR a "encouragé" plusieurs grandes unités à s'implanter là où la situation économique locale était vacillante et l'exode rural important » : une usine Citroën à Rennes, General Motors à Donchery, dans les Ardennes. « Ces implantations résultent plus de pressions politiques que de critères économiques »⁸¹⁷. Les milieux économiques lyonnais font les frais de cette politique dirigiste. Quatre mois seulement après les bonnes paroles du préfet de région, en mai 1980, le président Georges Charrière se plaint, devant la Chambre, que le gouvernement n'y ait pas renoncé :

nous n'avons pas encore pu obtenir un changement d'attitude des pouvoirs publics : l'affaire Hempel, qui a récemment fait beaucoup de bruit, n'est malheureusement d'un exemple parmi d'autres de la volonté gouvernementale d'empêcher des activités industrielles de s'installer ou de se développer chez nous, pour les envoyer ailleurs, en Lorraine notamment⁸¹⁸.

Hempel est une société allemande de Düsseldorf qui prévoyait d'installer une usine dans la plaine de l'Ain pour produire du carbure de silice et en générant 300 emplois. Le projet est très avancé lorsque la DATAR persuade de se détourner de la région lyonnaise au profit des Ardennes⁸¹⁹. Elle se voit promettre, en choisissant Thionville, une subvention de 25 % du montant de son investissement et un prêt à rembourser sur cinq ans à 3 % de taux d'intérêt⁸²⁰. La chambre de commerce de Lyon est directement concernée par cette affaire en tant que

⁸¹⁶ ADR, 1ETP137, Séance du 15 janvier 1979 de la CCI de Lyon, p. 20.

⁸¹⁷ GARCIA André, « Point de vue sur la politique de décentralisation industrielle : l'expérience marnaise », *Travaux de l'Institut de Géographie de Reims*, 1978, vol. 33, n° 1, p. 137-140, p. 140.

⁸¹⁸ ADR, 1ETP137, Séance du 14 mai 1979 de la CCI de Lyon, p. 21.

⁸¹⁹ BOUCHET Michel, « De Donzère à Vaugris : 30 ans d'aménagement du territoire vus à travers les activités de la Compagnie Nationale du Rhône », *Revue de géographie de Lyon*, 1983, vol. 58, n° 2, p. 197.

⁸²⁰ MÉGARD Dominique, « Les déboires de la plaine de l'Ain. Détournements d'emplois », *Le Monde*, 3 mai 1979, URL : https://www.lemonde.fr/archives/article/1979/05/03/les-deboires-de-la-plaine-de-l-ain-detournements-d-emplois_3054668_1819218.html (consulté le 9 mars 2022).

membre du conseil d'administration du Syndicat mixte de la plaine de l'Ain, créé en 1974 pour transformer cet espace agricole en vaste zone industrielle.

Le risque d'une telle attitude est évident : faute de pouvoir se renouveler et se diversifier, notre tissu industriel déjà fortement touché par la crise du textile, du poids lourd et de la chimie, vieillira, se sclérosera et notre région perdra sa compétitivité au niveau international. Nous ne voulons pas que la DATAR nous envoie des industries. Nous voulons simplement qu'on laisse se développer chez nous les industries qui le peuvent et le désirent et qu'on laisse s'installer celles que nous aurons su attirer par nous-mêmes, par notre action propre (tel était bien le cas de Hempel)⁸²¹.

Les milieux économiques lyonnais accusent ainsi le gouvernement de n'avoir pas renoncé à l'attitude malthusienne et au dirigisme.

b. L'embellie des relations avec Raymond Barre, ministre du commerce extérieur et Premier ministre populaire dans le patronat

Le ministre puis Premier ministre Raymond Barre est le seul dirigeant politique de premier plan à gagner la confiance du patronat⁸²². Le plan visant à lutter contre l'inflation et à stabiliser le franc, auquel il donne son nom en septembre 1976, reçoit le soutien de la CGPME. Le discours qu'il tient, surtout, ravit le petit et le moyen patronat. À l'assemblée générale du mouvement, en novembre 1978, il affirme que l'ère des fusions et concentrations d'entreprises pour rivaliser avec la concurrence internationale est achevée ; la France a désormais besoin « d'un développement de nos entreprises de type helvétique, c'est-à-dire des entreprises moyennes bien gérées capables d'avoir des relations humaines entre patron et personnel, [...] ayant des créneaux comme l'on dit, c'est-à-dire vendant un produit de grande spécialité, de haute valeur ajoutée ». Raymond Barre montre un véritable intérêt pour les PME. La création d'un secrétariat d'État chargé de la petite et de la moyenne industrie, au remaniement de janvier 1980, confié à Jean-Pierre Prouteau, en témoigne⁸²³.

Ces prises de position sont également saluées dans le milieu consulaire. L'APCCI reçoit Raymond Barre lors d'un dîner-débat organisé pour l'assemblée générale du 21 juin 1976. L'universitaire et ancien membre de la commission européenne à Bruxelles a rejoint le gouvernement en janvier et s'est vu confier le commerce extérieur⁸²⁴, avant de devenir

⁸²¹ ADR, 1ETP137, Séance du 15 janvier 1979 de la CCI de Lyon, p. 21.

⁸²² Il entretient aussi des relations particulières avec Lyon, où il s'implante comme député du Rhône aux élections législatives de 1978 avant de devenir maire en 1995.

⁸²³ GUILLAUME Sylvie, *Le petit et le moyen patronat...*, op.cit., p. 68-69.

⁸²⁴ RIMBAUD Christiane, *Raymond Barre*, Paris, Perrin, 2015. Les attributions du ministre du Commerce extérieur ont été fixées par un décret du 21 février 1975 : il est « chargé de préparer les décisions du Gouvernement sur la politique du commerce extérieur de la France, [...] de l'élaboration et de l'application des

Premier ministre en août 1976. Il salue les présidents des Chambres pour leur « parfaite connaissance de l'économie régionale » et les décrit comme un « relais très utile entre l'État et l'administration, d'une part, et les entreprises, d'autre part ». Après une présentation des mutations de l'économie française et du commerce extérieur, il répond de façon franche et sympathique aux questions librement posées par l'auditoire. Le président de l'APCCI et ex-président de la Chambre lyonnaise, Léon Peillon, met fin à cet échange par des termes flatteurs : « vous nous avez, je crois pouvoir le dire, donné confiance dans nos possibilités et une impression de "sérénité", pour reprendre un terme que vous avez employé ». Lors de cette rencontre, les représentants consulaires expriment leur malaise vis-à-vis d'une politique économique jugée favorable aux grandes entreprises. Jacques Bellanger, vice-président de la Chambre de Paris, déclare à Raymond Barre : « Il ne convient pas, à mon avis, d'établir des catégories [d'exportateurs] et de dire qu'il y a, comme dans la boîte, des poids lourds, des poids moyens, des mi-légers et des poids-coq. À travers les institutions consulaires, qui sont le reflet de ce que nous appelons "l'interprofessionnelle", il n'y qu'une seule famille ». Indépendamment du portefeuille ministériel qu'il détient à ce moment-là, Raymond Barre accorde une priorité au rééquilibrage du commerce extérieur. Il incite les entrepreneurs à tenir compte toujours plus de l'internationalisation des échanges : « le commerce extérieur relèvera alors de la vie quotidienne de nos entreprises »⁸²⁵.

c. La grande peur des élus consulaires : mai 1981

La victoire de François Mitterrand à l'élection présidentielle de mai 1981 suscite l'anxiété à la Chambre comme dans le monde patronal. Georges Charrière évoque avec gravité le sujet : « après la sanction politique d'hier, il est bien évident que nous nous trouvons face à une situation particulière ». Le président envisage de renoncer à l'apolitisme traditionnel de l'institution consulaire : « nous sommes prêts à défendre nos ressortissants et nos entreprises devant les faits économiques qui nous seront proposés. Si jusqu'à présent nous avons peut-être été trop discrets, il faut savoir que nous pourrions l'être moins dans l'avenir »⁸²⁶. L'atmosphère qui suit l'élection de F. Mitterrand n'a de précédent récent que l'épisode du Front populaire rappelé par André Conquet. Lorsque les députés de la gauche votèrent une dévaluation du franc de 35 %, en octobre 1936, plusieurs Chambres envoyèrent

mesures propres à stimuler l'expansion économique française à l'étranger et à assurer le développement des échanges extérieurs ». Sous son autorité sont placées la DREE et les organismes liés (*JORF* du 22 février 1975, p. 2158). C'est au physicien Norbert Ségard, qui était déjà secrétaire d'État chargé du commerce extérieur, que le nouveau poste est confié.

⁸²⁵ ACCIMAP, MQ 0111, Procès-verbal de l'assemblée générale de l'APCCI du 21 juin 1976.

⁸²⁶ ADR, IETP141 du 11 mai 1981 de la CCI de Lyon, p. 141.

une protestation au ministre du Commerce et au président du Conseil Léon Blum. Ce dernier répliqua par une circulaire cinglante le 27 octobre :

je me permets de vous rappeler que l'article 13 de la loi du 29 avril 1898 fixant les dévolutions des chambres de commerce autorise celles-ci à émettre un avis, de leur propre initiative, sur les changements projetés dans la législation commerciale, douanière et économique, mais non pas à critiquer des décisions du gouvernement ou les votes des assemblées législatives souveraines.

La séance suivante de l'Assemblée des présidents, le 4 novembre 1936, fut agitée : le Lillois « estime que c'est un titre de gloire d'avoir reçu cette lettre-là ». Pour le président de Sens :

ce qu'on reproche, [...] dans le détail, dans le petit commerce, dans la moyenne [...] et la petite industrie, c'est que les chambres de commerce ne sont bonnes qu'à émettre des vœux. Par conséquent, il est de notre rôle non seulement d'émettre des vœux, mais de les faire tellement énergiques qu'on sente qu'il y a de l'action et de la volonté au bout ; que l'ensemble des chambres de commerce ne font pas seulement des actes d'enregistrement⁸²⁷.

Cette résolution ne fut guère suivie d'effets. Un tel coup d'éclat ne se reproduit pas au cours de la Seconde Guerre mondiale ou après. Seule la victoire des socialistes en mai 1981 tire les élus consulaires de leur apolitisme de façade. La gauche constitue « un adversaire bien identifié », même si « les sentiments sont sans doute plus partagés chez le petit et le moyen patronat que chez les grands patrons »⁸²⁸.

La peur suscitée par l'arrivée de la gauche au pouvoir s'explique non seulement par le conservatisme d'une grande partie des milieux patronaux, mais aussi par le risque qu'elle représente pour la situation économique. Dans les mois qui suivent l'élection, la commission du commerce extérieur de la Chambre est vigilante sur les conséquences. En juillet 1981, son vice-président, Raymond Pagay, observe que le climat des affaires s'est détérioré. Les clients étrangers des entreprises accumulent de « très nombreux » retards de paiement, « dans l'attente probablement d'une dévaluation française ». Le souvenir de la dévaluation d'octobre 1936 reste donc présent. Ensuite, il déplore « l'absence presque totale de contrats depuis les élections présidentielles »⁸²⁹. La victoire de la gauche est vue par le patronat comme un grave danger pour les exportations françaises. C'est aussi ce qu'affirme le président du CNPF, François Ceyrac, à un quotidien en novembre 1981 : « la situation est beaucoup plus grave qu'en 1936. À l'époque du Front populaire, la France vivait sous la protection de ses hautes barrières douanières et disposait, de surcroît, d'un empire. En 1981, elle est soumise à une

⁸²⁷ Cité par : CONQUET André, *Si les chambres de commerce m'étaient contées*, op. cit., p. 367-368.

⁸²⁸ GUILLAUME Sylvie, *Le petit et le moyen patronat...*, op.cit., p. 87.

⁸²⁹ ADR, IETP142, Séance du 6 juillet 1981 de la CCI de Lyon, p. 237-238.

concurrence internationale impitoyable⁸³⁰ ». Mais, comme le souligne Henri Weber, l'insertion de la France dans l'économie mondiale réduit la capacité du nouveau président d'imposer des réformes radicales. Au cours des mois qui suivent, l'inquiétude des milieux consulaires ne faiblit pas. La dégradation des indicateurs économiques conduit même l'APCCI à publier un « Appel [...] pour la sauvegarde des entreprises et de l'économie française », « dans le but d'attirer l'attention des pouvoirs publics sur la situation de l'économie française et des entreprises ». Dans ce long texte, les Chambres « constatent que la politique de relance et de progrès social mise en œuvre depuis un peu plus d'un an n'a pas eu les effets escomptés ». Le bilan est sévère : deux dévaluations, des réserves de change « fortement entamées », un déficit du commerce extérieur de presque 100 milliards en 1982, le déséquilibre des budgets de l'État, de la sécurité sociale et de l'UNEDIC, et 2 millions de chômeurs. « La France doit lutter pour rester dans le camp privilégié des puissances à niveau de vie élevé. Il faut qu'elle contribue à la solution des grands problèmes de ce monde en apportant sa pierre, au sein de la CEE, à la construction d'un système monétaire international réaliste et cohérent »⁸³¹. Il faut voir ce réquisitoire comme l'effet de la résolution prise en mai 1981 par la Chambre : sortir du silence quand les intérêts des entreprises sont menacés.

2. Coopération et concurrence avec le CNCE / CFCE

a. Le développement du CNCE / CFCE comme partenaire des Chambres

Dans les années 1970 apparaissent les faiblesses du système de promotion du commerce extérieur développé depuis l'après-guerre. Pour Laurence Badel, des succès ont été remportés dans certains pays grâce à l'engagement du chef de l'État ou du Premier ministre. L'administration commence à déterminer des « pays-cibles » à privilégier, tels ceux du Moyen-Orient où la diplomatie économique aboutit à de grands contrats. « Toutefois, ce dispositif pâtit très vite d'un manque d'efficacité. L'information a peu atteint le réseau des petites et moyennes entreprises, les mesures de soutien ont agi de manière sporadique, les grandes orientations du commerce extérieur français n'ont pas été remises en cause⁸³². » Dans ce cadre-là, le Centre national du commerce extérieur (CNCE), qui devient Centre français du commerce extérieur CFCE en 1972, redéfinit ses relations avec l'institution consulaire.

⁸³⁰ Cité par WEBER Henri, *Le parti des patrons*, op. cit., p. 291-292.

⁸³¹ ADR, 1ETP144, Séance du 11 octobre 1982 de la CCI de Lyon, p. 251.

⁸³² BADEL Laurence, « Diplomatie et entreprises en France au XX^e siècle », *Les cahiers Irice*, 2009, vol. 3, n° 1, p. 103-128.

Louis Wetzel, conseiller commercial de France en mission régionale, présente les relations entre la Chambre, la délégation régionale du commerce extérieur, la direction des relations économiques extérieures (DREE) et le CFCE. L'homme se décrit comme un « diplomate économique et commercial » ; il a passé trente ans à l'étranger et, rentré en France, il a pour mission de « favoriser les exportations de la région Rhône-Alpes ». Depuis 1966, l'administration centrale a établi des conseillers commerciaux pour rendre plus accessibles aux entreprises en province les services du CFCE. En novembre 1981, un décret crée les directions régionales du commerce extérieur. Le nouveau système est dans la continuité celui des conseillers commerciaux en mission régionale et officialise leur position vis-à-vis de l'établissement public régional. Pour faciliter le rapprochement entre les acteurs impliqués, des conventions entre le CFCE et les Chambres ont été signées. Louis Wetzel admet que « la chambre de commerce et d'industrie de Lyon, à la limite, pouvait ne pas éprouver le besoin de signer une telle convention étant donné qu'elle avait depuis de très nombreuses années un service propre spécialisé dans les questions internationales ». Elle « a [récemment] été désignée comme Chambre-test pour le programme prioritaire que les pouvoirs publics essaient de mettre en place pour faciliter les exportations vers la RFA, ce qui la place comme la véritable antenne du CFCE avec tous les moyens mis à sa disposition »⁸³³.

En janvier 1975, l'APCCI et le CFCE signent une charte. Le préambule affirme la nécessité de soutenir les efforts des entreprises exportatrices face à la concurrence mondiale. La charte instaure une collaboration qui « contribuera à la politique de décentralisation, en permettant aux entreprises de maintenir ou de ramener, dans les régions, leur service exportation ».

D'une manière générale, les régions sont maintenant largement sensibilisées au commerce international et au développement de nos exportations [...]. Il y a lieu maintenant d'approfondir et d'affiner qualitativement les actions de promotion du commerce international [...] dans le sens d'une adéquation plus parfaite aux besoins réels de firmes et aux contraintes nouvelles des marchés.

Les deux institutions conviennent de développer leurs prestations aux entreprises en matière de commerce international : formation des personnels ; information ; organisation d'actions promotionnelles comme les missions d'étude et de prospection, les manifestations collectives et expositions ou les missions d'acheteurs étrangers en France ; assistance technique. Dans chaque région, un protocole doit être mis au point avec les chambres de commerce et d'industrie qui sont désignées comme les « interlocutrices du CFCE », et qui doivent

⁸³³ ADR, IETP144, Séance du 11 octobre 1982 de la CCI de Lyon, p. 280.

« exercer de façon privilégiée la fonction d'intervention constante auprès des entreprises dans la promotion du commerce extérieur ». Dans les régions, des agents doivent être installés, connaissant les marchés internationaux et la gestion des entreprises pour être en mesure d'assumer un rôle de conseil⁸³⁴. Ces différentes mesures sont peu innovantes : elles réitèrent les engagements pris lors des précédents protocoles du CNCE avec les Chambres locales et régionales en 1969 et avec le CNPF en janvier 1972, ou entre le CFCE et la CGPME en avril 1974. La nouveauté réside donc dans la reconnaissance de l'APCCI comme un acteur à part entière.

Le partenariat ainsi institué suscite quelques réserves. La Chambre régionale du Languedoc-Roussillon, dans une note d'août 1974, critique le peu d'intérêt que le CFCE a montré pour les compagnies consulaires depuis 1965, « au moment même où celles-ci accomplissaient un effort considérable pour disposer de cadres ou agents subalternes spécialisés dans [le domaine du commerce extérieur] ». La note insiste sur les « conflits d'attribution » entre les Chambres régionales et les agents du CFCE – conseillers commerciaux et agents régionaux. Cependant, depuis 1973, une « politique plus souple vis-à-vis de l'appareil consulaire » se dessine. Le CFCE souhaite « normaliser des relations très diverses allant de la concurrence la plus nette à l'annexion, par le CFCE, des attributions consulaires, en passant par la coopération étroite et amicale, le tout en fonction des personnes en présence dans les régions de programme ». La charte avec l'APCCI, alors en cours d'élaboration, n'est pas jugée satisfaisante. Le document s'annonce « assez flou » et n'aboutissant pas « à quelque chose de bien net ni de bien concret ». Surtout, « la part faite par les négociateurs APCCI au CFCE est assez belle, sans que le CFCE reconnaisse une compétence réelle et prioritaire, sinon exclusive, à l'appareil consulaire »⁸³⁵.

Une réforme du CFCE est opérée au printemps 1976. La commission du commerce extérieur de l'APCCI porte un jugement favorable sur sa transformation. Si l'organisme reste doté de moyens « modestes », il parvient à exercer une « fonction d'entraînement » essentielle. La flambée des prix de l'énergie « a obligé les responsables français à repenser notre stratégie commerciale vers l'étranger ». Dans ce contexte, l'organisme est le fer de lance d'une politique visant à susciter des nouveaux exportateurs parmi les entreprises françaises et à « assurer le redéploiement géographique de nos échanges, sans pour autant réduire l'effort sur nos marchés traditionnels ». La réforme de l'institution, qui en entre en vigueur le 1^{er} mars

⁸³⁴ « Charte entre le CFCE et l'APCCI », *MOCI*, n° 123, 3 février 1975.

⁸³⁵ ADR, 1ETP1866, Point de vue de la CRCI Languedoc-Roussillon sur le projet de charte entre le CFCE et l'APCCI, 7 août 1974.

1976, est guidée par trois préoccupations : « associer plus largement les organismes professionnels au fonctionnement du Centre ; permettre à celui-ci de mieux connaître les besoins des exportateurs ; simplifier les rapports du Centre avec les entreprises peu ou pas exportatrices ». Le conseil d'administration, sur trente-deux membres, en compte un tiers issu de différents ministères et deux tiers désignés par le ministre du Commerce extérieur sur proposition du président du conseil d'administration du CFCE. Parmi ces vingt-quatre membres, neuf sont présentés par l'Assemblée permanente des chambres d'agriculture (APCA), par l'APCCI, par la CGPME et par le CNPF⁸³⁶.

b. Des tensions entre Chambres et CNCE / CFCE

La meilleure représentation des chambres de commerce au sommet du CFCE n'empêche pas la persistance de tensions entre des élus consulaires jaloux de leurs prérogatives et l'organisme national qui cherche à prendre le dessus au niveau local. Une querelle, à Marseille, est révélatrice de la concurrence entre le CFCE et les Chambres

À la fin de l'année 1976, le CFCE, au motif de centraliser l'information, élabore un fichier national des exportateurs qui pourra faire l'objet d'un traitement informatique. Cela pose problème car à Marseille, comme dans d'autres circonscriptions, la Chambre dispose déjà du sien qu'elle met à jour chaque année en adressant aux entreprises concernées un questionnaire. Elle voit d'un mauvais œil l'initiative du CFCE qui demande aux Chambres de transmettre à leurs ressortissants le formulaire standardisé qu'il a conçu. Si elles refusent de servir de relais, les délégations régionales du Centre s'en chargeront. La Chambre marseillaise formule plusieurs objections. Premièrement, elle doute que le CFCE parvienne rapidement à bâtir un fichier valable, « vu les difficultés que nous avons connues à l'échelle de notre circonscription », où le taux de réponse n'est que de 54 % en 1976. Ce scepticisme est d'autant plus fort que le formulaire national est « beaucoup trop détaillé et indiscret », portant sur une multitude d'informations : identification de l'entreprise, secteur d'activité, produits, chiffre d'affaires global, chiffre d'affaires à l'exportation, pays clients, participation à des manifestations commerciales ou à des missions à l'étranger, désir d'aborder des marchés nouveaux, difficultés rencontrées en matière de commerce extérieur, importations, mode de transport pour acheminer les exportations, filiales à l'étranger ou encore budget publicité à l'exportation. Deuxièmement, elle reproche au Centre de ne vouloir recenser que les exportateurs, alors qu'elle-même s'intéresse aussi aux importateurs. Enfin, elle s'indigne que

⁸³⁶ ACCIMAP, MQ 01124/02, Note « Les nouvelles structures du CFCE », commission du commerce extérieur de l'APCCI, 4 mai 1976.

la consultation du fichier national leur soit facturée, alors qu'il se substituerait à un fichier local dont elle dispose librement. En même temps, elle ne veut pas que les ressortissants reçoivent deux questionnaires si elle ne collabore pas avec le Centre, et elle reconnaît « [qu'il] est souhaitable qu'un fichier national des exportateurs existe, malgré le risque pour les CCI d'être court-circuitées »⁸³⁷.

La querelle du questionnaire porte sur un enjeu essentiel : la connaissance des entreprises. La vive opposition de la Chambre marseillaise s'explique par le fait que les compagnies consulaires se sont toujours présentées comme en étant les plus proches. Elle refuse que le jeune organisme qu'est le CFCE puisse s'adresser directement aux ressortissants de la Chambre. Cette dernière s'estime seule légitime à parler en leur nom. En voulant moderniser et centraliser la collecte de l'information, le CFCE empiète sur leur rôle. N'ayant guère d'alternative, la Chambre accepte de diffuser le questionnaire du CFCE, mais considère que cette adoption est à titre provisoire et expérimental⁸³⁸.

Conclusion du chapitre

Dans une période marquée par l'incertitude économique, les liens évoluent entre la Chambre, les pouvoirs publics et les entreprises. La première montre une volonté de renouveler ses méthodes pour mieux appuyer les entreprises, même s'il existe des hésitations sur le rôle qu'elle doit jouer. Avec l'État, les relations sont houleuses. Les élus consulaires ont souvent été critiques vis-à-vis des politiques menées, mais avec l'élection du président François Mitterrand en mai 1981, ils expriment avec une vigueur inédite leur désaccord. Ces mauvaises relations n'empêchent pas la coopération de se renforcer entre les services de l'État et la Chambre. L'impératif exportateur se fait de plus en plus sentir, ce qui rend nécessaire l'action concertée des acteurs publics et privés.

⁸³⁷ ACCIMAP, MQ 01124/02, Note « Fichier du commerce extérieur : démarches du CFCE pour que nous adoptions son questionnaire », CCI de Marseille, 31 janvier 1977.

⁸³⁸ *Id.*

Conclusion de la partie

Dans le contexte économique dégradé de 1973 à 1983, la chambre de commerce et d'industrie de Lyon met au point de nouveaux modes d'action et redéfinit son rôle au service des entreprises. Elle fait preuve d'une remarquable capacité d'adaptation : loin de vouloir s'accrocher aux activités industrielles dont elle observe le déclin, elle fait le choix d'une politique de reconversion de l'économie régionale vers les secteurs qui lui paraissent porteurs pour l'avenir. La Chambre sait aussi moderniser les équipements et infrastructures dont elle a hérité pour les adapter au nouvel environnement économique. Elle continue à jouer un rôle de coordination des milieux économiques locaux.

Paradoxalement, le plus difficile, pour la Chambre, est de se transformer elle-même. Le conservatisme de certains membres fait aussi obstacle à une adaptation de son fonctionnement. La réforme se heurte aussi aux limites du statut fixé par la loi. Établissement public, elle reste soumise à l'État. Les relations avec celui-ci continuent à osciller entre coopération et hostilité. Les élus consulaires se voient toujours plus comme les défenseurs de la libre entreprise face au dirigisme du pouvoir politique.

Au cours de cette période, l'ouverture internationale de la Chambre revêt une nouvelle importance. Elle accentue son effort pour faire de Lyon une métropole attractive et soutenir le dynamisme exportateur des entreprises de la région. Elle répond ainsi à une demande formulée aussi bien par l'État que par les milieux économiques et l'opinion publique, tous préoccupés par le déficit commercial. Ainsi, la Chambre parvient à rester une institution locale de premier plan, capable de fédérer les acteurs économiques privés. Cependant, la période suivante va fragiliser sa prééminence.

PARTIE III. UNE INSTITUTION DYNAMIQUE MAIS REMISE EN CAUSE (1983-1992)

Dans l'histoire de la chambre de commerce de Lyon, 1983 ne constitue pas une rupture aussi nette qu'au niveau national où cette année marque le tournant de la rigueur, le renoncement au dirigisme et aux politiques de relance expérimentés depuis 1981. Le retournement libéral a de quoi rassurer les élus consulaires qui, lors de l'élection de François Mitterrand à la présidence de la République, s'inquiétaient que la France devienne une économie planifiée. Une politique d'inspiration libérale est menée par les majorités de gauche et de droite qui se succèdent jusqu'en 1993.

La conjoncture économique ne s'améliore cependant pas avant la fin des années 1980. La persistance de la crise, accentuée par le second choc pétrolier en 1979, conduit les pouvoirs publics et les milieux économiques à innover pour adapter les entreprises aux nouvelles exigences du commerce international. Cela paraît d'autant plus urgent qu'à partir de 1986, les pays de la CEE marchent vers une nouvelle étape de la libéralisation des échanges, qui est franchie avec la mise en place du « grand marché intérieur ».

La chambre de commerce et d'industrie de la métropole rhodanienne scrute ces mutations. La poursuite de la désindustrialisation la préoccupe particulièrement. Elle y répond par diverses initiatives prises avec les pouvoirs publics ou avec des organisations privées. Son dynamisme lui permet de rester une institution de premier plan. L'adaptation passe aussi par une transformation interne de la compagnie consulaire qui ressemble de moins en moins à l'assemblée de notables d'autrefois. Elle s'affirme à la place comme un prestataire de services ou une administration à la disposition des entreprises. Les questions internationales y pèsent plus lourd.

Dans une économie où la concurrence étrangère s'exacerbe, elle ne se contente pas de soutenir les entreprises exportatrices, mais développe une stratégie internationale propre. Enfin, les relations avec l'État sont bouleversées : la décentralisation amorcée en 1982 est *a*

priori un atout pour les Chambres, mais elle suscite aussi une concurrence entre elles et les collectivités locales. L'institution consulaire a donc besoin de se légitimer. Elle le fait en se présentant comme le « réseau de proximité » au service des entreprises.

Chapitre 9. S'adapter à un nouvel environnement économique : repenser la place de Lyon dans la mondialisation

Dans les années 1980, la concurrence entre les pays industrialisés et les pays en voie de développement s'accroît. La compétitivité déclinante de l'industrie française conduit à de nombreuses fermetures d'usines. La chambre de commerce et d'industrie de Lyon réagit à la dégradation du contexte de diverses façons. Elle développe ses services d'appui aux entreprises exportatrices et joue un rôle de pilote de l'économie lyonnaise. Son objectif est d'instiller une logique de groupe en orientant les efforts des entreprises. La dislocation du bloc de l'Est lui donne l'occasion d'étendre son action internationale à l'Europe centrale et orientale au même moment où le Marché unique va accroître la concurrence entre les États-membres de la CEE. Ces évolutions politiques conduisent la Chambre à accorder une importance croissante à l'Europe qui est désormais sa principale cible, même si elle tient compte de l'émergence de l'Asie. L'affaiblissement de l'industrie, enfin, incite la compagnie consulaire à encourager le développement du secteur tertiaire.

A. La recherche d'un renouveau industriel et exportateur

La crise qui dure depuis les années 1970 conduit à un déclin industriel que la Chambre cherche à enrayer. Pour cela, elle développe de nouvelles stratégies. Vis-à-vis des pays émergents qui sont de plus en plus des concurrents, il s'agit d'arrêter d'exporter des marchandises pour, à la place, y investir et consentir des transferts de technologie afin d'y prendre pied durablement. Face aux pays industrialisés, en particulier l'Amérique du Nord et le Japon, la Chambre se montre également active. Elle y crée des contacts avec les responsables politiques et économiques.

1. La crainte croissante d'une « France sans usines »

La situation du secteur industriel continue à se détériorer dans les années 1980 et 1990, faisant naître la crainte d'une « France sans usines », expression popularisée en 1991 par l'essai de Jean-Louis Levet, haut fonctionnaire et économiste⁸³⁹. L'ouvrage constate la perte de vitesse de l'économie française après plus de quinze années de crise :

Face à une demande mondiale qui a progressé de 19%, la France a perdu 10 % de ses parts de marché dans le monde, pendant que l'Italie en gagnait 9%, la RFA 14 %, le Japon 23 %. Dans le même temps, les entreprises étrangères vendent de plus en plus sur le marché français : la pénétration des importations de produits manufacturés s'est accrue de 20 % depuis 1980⁸⁴⁰.

Après le premier choc pétrolier, en 1973, la France parvient à retrouver l'équilibre de sa balance commerciale, mais le second choc, en 1979, a entraîné un déclin continu. J.-L. Levet dresse un bilan inquiet : la pénétration de la France par les exportations venues de pays industrialisés s'accroît, mais le pays ne parvient pas à leur vendre en retour des produits à forte valeur ajoutée : « l'Hexagone est le seul des grands pays de l'OCDE dont les exportations vers ses partenaires sont dominées par les ventes de produits à faible intensité technologique ». Cela conduit les producteurs français à se tourner vers des marchés moins rémunérateurs des pays en voie de développement et des pays de l'Est. Les causes sont diverses. La constitution du Système monétaire européen (SME)⁸⁴¹ en mars 1979 a entraîné la hausse de la valeur du franc, ce qui a fragilisé les industries face à la concurrence étrangère. Un élément psychologique est aussi avancé : « à côté des faiblesses structurelles du commerce extérieur et des effets de facteurs conjoncturels, coexiste un comportement peu dynamique des entreprises françaises sur les marchés extérieurs ». Le manque d'agressivité commerciale n'est pas une nouveauté : un tel reproche était déjà adressé aux entrepreneurs dans les années 1950, lorsque se préparait le Marché commun. La chambre de commerce et d'industrie de Paris conduit une enquête en octobre 1986 dans cinq pays, le Royaume-Uni, l'Italie, la Grande-Bretagne, la Belgique et les États-Unis. Elle montre que « si [pour les professionnels étrangers] la qualité des produits [français] et leur contenu en innovation sont appréciés, les méthodes de vente sont fortement critiquées. Les rapports avec la clientèle et les modalités de

⁸³⁹ LEVET Jean-Louis, *Une France sans usines ?*, Paris, Économica, 1991.

⁸⁴⁰ *Ibid.*, p. XV-XVI.

⁸⁴¹ Le SME est une nouvelle tentative, après l'échec du Serpent monétaire européen, pour assurer la stabilité des monnaies entre les neuf membres de la CEE. Il résulte d'une initiative franco-allemande et se fonde sur une monnaie de compte unique, l'Ecu (*European Currency Unit*). Un cours pivot est défini avec une marge de fluctuation autorisée, mais les parités sont ajustables. Dans cet environnement de relative stabilité, « la baisse du deutsche mark [...] provoque une surévaluation du franc qui accélère la désindustrialisation de certains secteurs d'activité ». LACOUE-LABARTHE Dominique, « Franc français », in *Encyclopædia Universalis* en ligne, URL : <http://www.universalis.edu.com/encyclopedie/franc-francais/> (consulté le 22 mars 2022).

mise sur le marché sont franchement déplorables⁸⁴² ». Quatre ans auparavant, Jean et Jacqueline Fourastié, dans un livre consacré à l'après-Trente Glorieuses, développait déjà cet argument : les entreprises françaises disposent d'une main-d'œuvre et de cadres compétents, mais souffrent face à la concurrence étrangère d'un handicap grave.

Produire n'est pas tout, il faut vendre à des clients de plus en plus difficiles, de plus en plus sollicités, de plus en plus exigeants et de mieux en mieux informés sur la concurrence. Il faut donc de solides services de vente et d'après-vente. Il faut une stratégie de la communication avec les clients acquis et potentiels. [...] Or, le Français, bien doué, pour la performance, l'est moins pour la constance et la régularité. Grèves et psychodrames dégradent souvent les relations commerciales.

À l'inverse, estiment les auteurs, les Japonais et les Allemands réussissent grâce à leur constance dans les relations avec leurs partenaires⁸⁴³.

Dans la circonscription lyonnaise, la conjoncture économique préoccupe sans cesse les chefs d'entreprise. La Chambre est un lieu d'expression de ce sentiment. L'observation de la conjoncture génère un pessimisme que rien n'apaise au cours de la décennie 1980. En mai 1984 un élu représentant le secteur industriel exprime au secrétaire général de la Préfecture « l'inquiétude ressentie par les chefs d'entreprise en ce qui concerne l'évolution du contexte économique [...] et de la mauvaise perception de cette inquiétude, semble-t-il, par les milieux gouvernementaux ». Il signale particulièrement la baisse des commandes dans la sous-traitance. Plusieurs de ses collègues prennent la parole à leur tour pour confirmer cette situation dans les autres domaines : l'optique, les transports ou encore la banque. Le représentant de la Préfecture « [prend] bonne note des préoccupations » exprimées⁸⁴⁴.

À la tête de la commission du commerce extérieur, Paul Berliet s'exprime sans relâche pour une politique de soutien à l'industrie. En 1984, il évoque Le Creusot, symbole des « grands naufrages industriels⁸⁴⁵ » de la période. Pour le président de Renault Véhicules Industriels, le dépôt de bilan de Creusot-Loire pèse lourd dans l'activité mécanique de la région. Il faut redoubler d'activité pour trouver hors de France les compensations⁸⁴⁶. Cette fermeture succède aux nombreuses autres qui ponctuent la « décennie de désindustrialisation » étudiée par Pierre Lamard et Nicolas Stoskopf : les établissements marseillais Titan-Coder en 1974, les Ateliers roannais de construction textile en 1975, Lip en

⁸⁴² LEVET Jean-Louis, *Une France sans usines ?*, op. cit., p. 15.

⁸⁴³ FOURASTIÉ Jean et FOURASTIÉ Jacqueline, *D'une France à une autre : avant et après les Trente Glorieuses*, Paris, Fayard, 1987, p. 199-200.

⁸⁴⁴ ADR, IETP148, Séance du 12 mai 1986 de la CCI de Lyon, p. 164.

⁸⁴⁵ LAMARD Pierre et STOSKOPF Nicolas, *1974-1984, une décennie de désindustrialisation ?*, op. cit., p. 11.

⁸⁴⁶ ADR, IETP146, Séance du 9 juillet 1984 de la CCI de Lyon, p. 202

1976, les constructeurs de machines-outils Forest en 1979 et Liné en 1981 et l'entreprise de filature Motte en 1982.

Leur liquidation laissa d'immenses bâtiments déserts, des machines livrées à la rouille et des quartiers ouvriers entiers condamnés à l'inactivité. Ces disparitions ont contribué à aggraver le déficit de la balance commerciale française et entraîné dans leur chute des dizaines de sous-traitants et de fournisseurs, frappant de mort économique des agglomérations entières avec leurs commerces, leurs services publics et leur artisanat⁸⁴⁷.

Les faillites sont lourdes de conséquences. En novembre 1988, Paul Berliet constate que « notre circonscription a perdu en dix ans 30 % de ses effectifs industriels. Elle a perdu ses principaux sièges sociaux, ce qui l'a considérablement affaiblie. Le renouveau de notre industrie, pour assurer notre présence en Europe et dans le monde, doit être aujourd'hui l'objectif prioritaire de la Chambre⁸⁴⁸ ».

La question du chômage, qui préoccupe vivement les membres de la Chambre, est aussi reliée à l'attractivité de la région lyonnaise. Lors d'un débat portant sur le thème « Lyon Ville Internationale », l'industriel textile Jacques Reymond souligne la nécessité de favoriser l'emploi industriel : « si l'on ne veut pas que cette situation s'aggrave, il convient que la [Chambre] inscrive le problème industriel au nombre de ses préoccupations essentielles pour les années à venir ». Il évoque « les grandes firmes qui se sont effondrées, les cas de Black & Decker (400 personnes), Playtex (300), Videocolor (400), qui ne correspondent pas en fait à des emplois supprimés, mais "délocalisés". [...] En choisissant de travailler sans frontières, la porte est ouverte à tous les envahisseurs avec, par voie de conséquence, la création de nouveaux chômeurs⁸⁴⁹ ». Quelques mois plus tard, après un long exposé sur le développement de l'école supérieure de commerce, Jacques Reymond met en garde avec éloquence contre l'orientation commerciale que la Chambre semble vouloir donner à l'économie régionale. Il critique le désintérêt pour l'industrie, injuste compte tenu de la part majoritaire qu'elle représente dans le financement de la compagnie consulaire (55 %). « Simultanément à [la] désindustrialisation, dans tout le territoire et dans tous les créneaux, les produits manufacturés continuent leur infiltration. Lorsque nos fils découvriront l'état des lieux, ainsi abandonnés, il leur faudra beaucoup de courage pour redonner à la région son identité industrielle et son indépendance ». En matière de formation, il lui semble illusoire de concentrer l'effort financier sur les filières « sup de co » :

⁸⁴⁷ LAMARD Pierre et STOSKOPF Nicolas, *1974-1984, une décennie de désindustrialisation ?*, op. cit., p. 11-12.

⁸⁴⁸ ADR, IETP150, Séance du 7 novembre 1988 de la CCI de Lyon, p. 259.

⁸⁴⁹ ADR, IETP150, Séance du 11 janvier 1988 de la CCI de Lyon, p. 10.

lorsqu'il y a moins de fabrication, il y a moins à vendre, à financer, à assurer, à organiser. Attention à ne pas seulement redorer la dunette des officiers tandis que les machines du navire rendent l'âme. Sans troupe, l'encadrement n'a plus de rôle... et nous verrons alors nos diplômés Sup de Co Lyon profiter de leur connaissance des langues pour aller utiliser au profit d'autres pays la formation payée par la France⁸⁵⁰.

L'école supérieure de commerce est au cœur de la stratégie de tertiarisation de l'économie poursuivie par la Chambre. Il n'est donc pas surprenant qu'elle soit visée par l'industriel Jacques Raymond

2. Développer les liens avec les marchés émergents

Dans les années 1980, l'expression « pays émergents » s'impose dans le langage pour désigner les pays s'intégrant rapidement à l'économie internationale. Faiblement développés, ils attirent les entreprises du monde qui espèrent y obtenir de nombreux contrats. Mais, pauvres en devises, ils exigent des conditions particulières. En particulier, ils bénéficient de transferts de technologies⁸⁵¹ et d'investissements financiers qui permettent leur développement.

a. Le transfert de technologies

Le thème des transferts des technologies prend son essor dans les années 1970. En 1984, la Chambre s'associe à un projet national : la fondation de la Société française d'assistance aux transferts de technologie et aux exportations de formation (SATEF). L'initiative, émanant du ministère du Commerce extérieur, est ambitieuse par la diversité des entités qu'elle entend fédérer : les ministères des Relations extérieures, de la Défense, de l'Agriculture, de l'Education nationale, de l'Industrie et de la Recherche et des Relations économiques extérieures, la Caisse des dépôts et consignations, plusieurs CCI – Paris, Mulhouse et Lyon –, la COFACE, la BFCE, le CFCE et, enfin, des entreprises privées – Thomson-CSF, Sucres et Denrées, Saint-Gobain et CIT-Alcatel. La société est installée dans le VII^e arrondissement de Paris et confiée à Charles-Albert Michalet, professeur à l'université Paris-XIII, spécialiste d'économie industrielle et consultant. Il est prévu qu'elle ait une capacité d'action étendue, pouvant passer des contrats et réaliser des opérations en son nom propre. Les objectifs sont les suivants : repérer les possibilités d'affaires, promouvoir l'offre

⁸⁵⁰ ADR, IETP150, Séance du 12 septembre 1988 de la CCI de Lyon, p. 196-197.

⁸⁵¹ « Le transfert de technologie est le processus par lequel une technologie, une connaissance ou un savoir-faire (matériel, logiciel, organisationnel, etc.) mis au point par l'une des parties prenantes à un projet ou à un accord parvient à l'autre ». PELLET Sandra, « Les transferts de technologie vers les pays en développement », *Regards croisés sur l'économie*, 2009, vol. 6, n° 2, p. 229-232.

des entreprises françaises en établissant des contacts entre elles et les pays étrangers ou organisations internationales, et « organiser la réponse française »⁸⁵².

La Chambre lyonnaise s'est vue proposer une participation au capital de la SATEF en raison des actions qu'elle a menées en matière de formation à l'étranger. La commission du commerce extérieur analyse ainsi les perspectives ouvertes par cette participation : « l'exportation de la formation [...] est susceptible de générer des flux d'exportation dans les domaines de l'ingénierie et des équipements ». Elle est un moyen de renforcer les positions françaises face aux concurrents japonais, allemands, italiens, suédois ou étatsuniens qui sont déjà actifs dans ce domaine. La commission se dit aussi favorable à une organisation impliquant la COFACE et la BFCE : cela permet d'espérer l'obtention de conditions de crédits ou d'une couverture des risques à des conditions avantageuses. La participation de ministères est aussi vue comme un atout car elle donnera un caractère officiel aux opérations menées à l'étranger par la SATEF. Enfin, la commission rappelle la riche expérience de la Chambre en matière de formation et d'actions à l'étranger⁸⁵³.

Le projet paraît donc bienvenu, mais il contient aussi des risques, en particulier celui d'une domination des administrations publiques au sein de la SATEF : « le risque est très grand de voir fonctionner cette société au bénéfice quasi exclusif de l'Éducation nationale et des Écoles ou Instituts qui lui sont rattachés ». La commission craint aussi que les opérations de la SATEF fassent concurrence à d'autres sociétés privées actives dans ce secteur. En d'autres termes, elle ne veut pas que ce projet, pour avantageux qu'il soit, renforce les positions des pouvoirs publics dans un domaine où des entreprises sont déjà présentes : « nous risquons de nous trouver en porte à faux et d'être impliqués dans la gestion d'une société directement concurrente de nos propres actions ». Malgré ces réserves, elle soutient l'idée d'une participation à la SATEF qui offrirait des occasions de contacts et d'affaires. Plutôt que de faire participer la seule Chambre à la SATEF, la commission suggère de créer une structure associative souple réunissant plusieurs institutions lyonnaises : l'école supérieure de commerce, l'École centrale, ou encore l'École catholique des arts et métiers. Le bénéfice serait double : d'une part, « valoriser un pôle lyonnais dans ce domaine de l'exportation de la formation et d'avoir, du fait d'une action regroupée, plus de poids au sein de la SATEF » ;

⁸⁵² ADR, 1ETP2018, SATEF, Note « Participation de la CCIL à la SATEF dont la création est envisagée », AG de la CCIL du 14 mai 1984.

⁸⁵³ *Id.*

d'autre part, répartir les 100 000 francs exigés pour la participation au capital de la société⁸⁵⁴. Lors de sa séance du 14 mai 1984, la Chambre vote en faveur de sa participation à ce projet.

b. La Chine : un marché d'avenir

La République populaire de Chine est au centre de la stratégie de la Chambre en matière d'expansion internationale des entreprises. Dans la lignée des efforts déployés dès les années 1950 par Paul Berliet, les industriels cherchent à y développer leurs activités et reçoivent le soutien des pouvoirs publics.

En janvier 1988, une mission d'une semaine est organisée à Canton sous la conduite du sénateur-maire Francisque Collomb. Étienne Carrot s'y rend au nom de la Chambre et les représentants d'entreprises déjà actives dans le pays grossissent la délégation : le constructeur de grues Potain, Technip ou encore SERL. L'objectif est de « faciliter [...] dans l'avenir la réalisation d'implantations d'autres entreprises lyonnaises en Chine ». Pour donner une envergure politique au voyage, les municipalités de Lyon et de Canton ont convenu de signer à cette occasion un protocole de jumelage qui se double d'un partenariat entre l'ESC lyonnaise et l'université Sun Yat Sen qui représente 8 000 étudiants et 1 500 chercheurs. Ces gestes permettent de faire avancer les positions des entreprises sur le marché chinois ; ils prolongent un accord de coopération déjà signé avec Tianjin et deux missions économiques envoyées à Canton en association avec l'école de commerce⁸⁵⁵. La délégation chinoise reçoit un accueil chaleureux : « les Chinois ont déclaré à maintes reprises leur volonté d'ouverture de leur pays vers les autres pays du monde [...] mais ils souhaitent prolonger le jumelage politique par une collaboration sur le plan économique ». Dans ce but, un mémorandum a été rédigé par la Chambre et par le chef du service des relations économiques avec l'étranger de Canton ; il détermine les secteurs où la coopération peut être étendue. Le domaine le plus porteur est celui de l'éducation et de la formation. L'accord signé par l'ESC prévoit l'échange de professeurs, d'étudiants et de matériel pédagogique⁸⁵⁶. Enfin, les relations entre Lyon et Canton se renforcent trois mois après, lorsque la métropole chinoise envoie en France une délégation que reçoit la Chambre le 5 avril. La compagnie consulaire signe avec la Foreign Trade Corporation de Canton un accord de coopération. Les industriels lyonnais et les corporations chinoises examinent des projets communs⁸⁵⁷.

⁸⁵⁴ ADR, 1ETP2018, SATEF, Note « Participation de la CCIL à la SATEF dont la création est envisagée », AG de la CCIL du 14 mai 1984.

⁸⁵⁵ ADR, 1ETP150, Séance du 11 janvier 1988 de la CCI de Lyon, p. 16-17.

⁸⁵⁶ ADR, 1ETP150, Séance du 8 février 1988 de la CCI de Lyon, p. 59-60.

⁸⁵⁷ ADR, 1ETP150, Séance du 25 avril 1988 de la CCI de Lyon, p. 111.

Le renforcement de la présence en Chine n'est pas une initiative consulaire seulement lyonnaise. À travers l'APCCI, l'ensemble des chambres de commerce et d'industrie sont incitées à prendre des initiatives. Celles de Paris, Lyon, Marseille, Nice et du Val d'Oise fondent en décembre 1987 l'Initiative Chine, avec le concours du comité national des conseillers du commerce extérieur de la France et de l'Association des sociétés françaises en Chine. Le but est de « coordonner l'action de ses adhérents vers ce pays et à contribuer, de la sorte, au renforcement des rapports économiques et commerciaux entre la France et la République populaire de Chine ». Pour cela, les signataires envisagent de seconder les entreprises – notamment les PMI – et les écoles de gestion et instituts techniques dépendant des chambres de commerce. L'association se dote d'une antenne à Pékin et reçoit le soutien du ministère des Affaires étrangères et de la direction des Relations économiques extérieures. Cet effort de regroupement des Chambres se heurte cependant aux deux obstacles habituels : de maigres moyens et la volonté d'indépendance des parties prenantes. Lors de la première séance, un élu consulaire de Marseille, Joseph Tassy, souligne la faiblesse du budget prévu et le coût excessif de son bureau parisien, au détriment de l'antenne de Pékin. Les efforts devraient être concentrés sur cette dernière : « il importera de choisir, pour le bureau de Beijing, un professionnel expérimenté et d'excellent niveau, la solution d'un cadre en début de carrière ou, *a fortiori*, d'un VSNE⁸⁵⁸ étant beaucoup trop légère ». Il met aussi en garde face au risque de mainmise de la capitale sur le projet : « la cellule parisienne ne saurait, en aucun cas, faire obstacle aux initiatives régionales ». Il est inévitable que les élus consulaires parisiens tiennent la première place ; la présidence de l'association est attribuée à Philippe Clément, qui préside aussi la compagnie consulaire de la capitale. Son trésorier est le Lyonnais Étienne Carrot. Le secrétariat est hébergé par la direction des relations internationales de la Chambre parisienne, avec un chargé de mission et une assistante rémunérés par celle-ci. Les membres fondateurs versent une contribution annuelle aux frais de fonctionnement. Le bureau de Pékin est fourni par le groupe Saint-Gobain, contre participation aux frais, et un jeune cadre commercial et une secrétaire chinoise doivent y être recrutés. Malgré ces freins, Initiative Chine révèle la volonté de plus en plus affirmée des Chambres d'agir en concertation sur les marchés étrangers. Toutes ne s'y associent pas, car certaines consulaires ont leur stratégie internationale propre. À Lille, par exemple, on privilégie le marché japonais et la ville a conclu un jumelage avec une des principales villes, Nagoya⁸⁵⁹. Le fonctionnement d'Initiative Chine est conforme à une volonté de rendre plus

⁸⁵⁸ Volontaires du service national affectés en entreprises.

⁸⁵⁹ AN20080267/195, Compte rendu de l'assemblée constitutive d'Initiative Chine, 23 décembre 1987.

efficace l'action de prospection. Trois mois avant la création d'Initiative Chine, l'homme politique François Missoffe l'affirme dans *Le Monde* : pouvoirs publics et entreprises français n'ont pas les bons instruments pour développer les exportations en Asie. Cet industriel, lié par son mariage à la dynastie de Wendel, est devenu député et a occupé plusieurs postes touchant au commerce extérieur : ambassadeur au Japon entre 1964 et 1966, chargé par le gouvernement d'une mission d'étude destinée à améliorer les échanges commerciaux entre la France et le Japon de 1979 à 1981, puis président de l'Association pour la compensation des échanges commerciaux (Aceco)⁸⁶⁰. Il préconise l'installation « d'antennes commerciales remplaçant les actuelles chambres de commerce qui "ronronnent". Ces antennes, formées "de techniciens, pas d'énarques", recrutés sur une base contractuelle, joueraient un rôle de plaque tournante d'information »⁸⁶¹. Ces recommandations semblent récupérées par les fondateurs d'Initiative Chine qui, sans renoncer à intervenir, mettent au point une organisation souple.

c. La Banque mondiale

Dans les années 1980, les entreprises françaises voient dans les marchés en voie d'industrialisation – essentiellement asiatiques – à la fois des concurrents et des débouchés. Vendre sur ces marchés est difficile : il ne peut être question d'exporter seulement des produits manufacturés. La compétition entre les pays industrialisés rend nécessaire des opérations plus complexes, incluant des investissements financiers, l'installation d'unités de production sur place ou encore la fondation de joint-ventures. Les risques sont par conséquent accrus et les entreprises petites et moyennes ont besoin d'un appui public. En octobre 1982, la chambre de commerce et d'industrie reçoit une délégation du conseil de la Banque mondiale lors d'une journée qui vise à « familiariser les entreprises de la région Rhône-Alpes avec la Banque et la SFI [Société financière internationale] afin de leur faire connaître les projets de développement financés par ces institutions dans le tiers monde⁸⁶² ». Y participent aussi l'association EXPORA, la chambre régionale de commerce et d'industrie Rhône-Alpes, l'Union patronale Rhône-Alpes (UPRA) et plusieurs chefs d'entreprise lyonnais. La délégation de la Banque mondiale est menée par le Français Roger Chaufournier, vice-président du Bureau régional Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord. Cet événement

⁸⁶⁰ « François Missoffe » (1919-2003), *Who's Who in France*, URL : https://www.whoswho.fr/decede/biographie-francois-missoffe_11083 (consulté le 22 mars 2022).

⁸⁶¹ « La mission de M. François Missoffe en Asie Thérapie de choc pour commerce extérieur déficient », *Le Monde*, 11 août 1987, URL : https://www.lemonde.fr/archives/article/1987/08/11/la-mission-de-m-francois-missoffe-en-asie-therapie-de-choc-pour-commerce-exterieur-deficient_4050194_1819218.html (consulté le 22 mars 2022).

⁸⁶² ADR, 1ETP2180, Dossier relatif à la visite à Lyon d'une délégation du Conseil de la Banque mondiale le 15 octobre 1982, Communiqué de presse de la CCIL [sans date].

ouvre de nouveaux horizons à la Chambre, comme le révèle une note interne d'août 1982. La direction internationale insiste sur les possibilités de financement que pourraient trouver les entreprises lyonnaises auprès de l'institution internationale qui, depuis sa création en 1944, a accordé 80 milliards de dollars en prêts et investissements. Ces prêts sont consentis pour de longues durées et peuvent aller aux gouvernements, collectivités publiques et sociétés privées des pays actionnaires de la Banque mondiale. Ils servent à

financer des travaux réalisés par des entreprises locales et étrangères sur appels d'offres internationaux. La qualité de ces prêts et la sécurité financière qu'ils procurent intéressent généralement au plus haut point les entreprises et sociétés d'études susceptibles de préparer des études de fiabilité et de réalisation des travaux et d'assurer des fournitures de matériels et d'équipements.

Cependant, souligne l'auteur de la note, « les entreprises rhône-alpines ne sont pas forcément très familiarisées avec les procédures d'accès à de tels marchés de services et de travaux ; elles doivent être de ce fait informées de toutes les possibilités offertes »⁸⁶³.

Malgré les perspectives d'affaires que laissent entrevoir les pays en voie de développement, les entreprises lyonnaises et la Chambre, réalistes, jugent imprudent de viser ces marchés en priorité. Les pays occidentaux, stables et solvables, semblent offrir de meilleures perspectives. Au cours de la décennie 1980, la commission du commerce extérieur détermine des cibles sur lesquelles les efforts doivent être concentrés : la République fédérale d'Allemagne, la Grande-Bretagne, les États-Unis, le Canada, Singapour, le Japon, l'Inde et l'Algérie. Ces « pays prioritaires » ont des niveaux de développement disparates, mais sont tous industrialisés⁸⁶⁴.

3. Les nouveaux marchés-cibles dans le monde industrialisé

Malgré l'émergence de l'Asie, la Chambre ne néglige pas les marchés industrialisés. Deux cas peuvent être étudiés. D'abord, l'Amérique du Nord, première économie du monde, avec laquelle elle entretient des relations à travers des jumelages et des antennes qui servent à y défendre les positions des entreprises françaises. Ensuite, le Japon qui est souvent décrit comme une menace par les milieux économiques français.

⁸⁶³ ADR, 1ETP2180, Dossier relatif à la visite à Lyon d'une délégation du Conseil de la Banque mondiale le 15 octobre 1982, Note interne de la direction internationale de la CCIL, 30 août 1982.

⁸⁶⁴ ADR, 1ETP144, Assemblée générale de la CCIL du 8 novembre 1982, Exposé de Georges Bonnevey sur le commerce extérieur, p. 310.

a. L'Amérique du Nord : un marché qui reste incontournable

Le Canada et les États-Unis sont depuis les années 1950 un débouché important pour les exportateurs lyonnais. Ces derniers doivent cependant y affronter la concurrence croissante des pays asiatiques et de la République fédérale d'Allemagne. Le déclin de la compétitivité française y menace les positions françaises, aussi la Chambre cherche-t-elle à y remédier. Lors d'une séance de janvier 1984, un élu consulaire y présente un film, intitulé *Imperial Silks*, récemment produit par les acteurs du secteur textile afin de promouvoir les tissus lyonnais sur le marché nord-américain. Ce film s'inscrit dans une campagne publicitaire conçue sur trois ans avec trois objectifs : « revaloriser, sur le marché américain, l'image de marque des créations lyonnaises fortement concurrencée par le dynamisme et la créativité des Italiens ; établir des relations privilégiées entre les professionnels du textile à Lyon et les leaders d'opinion du textile et de la mode américaine ; promouvoir les ventes de produits lyonnais aux USA ». Le film est produit par le Fashion Institute of Technology New York, en collaboration avec Unitex-Lyon et avec l'appui de la Ville de Lyon⁸⁶⁵.

La direction internationale de la Chambre développe un ensemble d'initiatives sur le marché américain. Son directeur, Henri Blanc, évoque en 1991 la « redécouverte de l'Amérique » par les entreprises depuis 1983. Au cours des dernières années, le marché nord-américain est devenu une « option stratégique essentielle » pour la compagnie consulaire. Elle y a tissé un réseau de « correspondants privilégiés » pour faciliter l'accès des entreprises à ce marché. Parmi ces partenaires se trouvent des acteurs français ou américains. Par exemple, à Philadelphie, la Chambre est en relation avec le Greater Philadelphia International Network, un organisme privé regroupant les 150 principales entreprises de la ville. Elle y est aussi en contact avec la société de conseil et d'audit Ernst & Young. Ce cabinet accueille en mars 1991 un coopérant français issu de l'école supérieure de commerce de Lyon qui « renforcera le lien entre la CCI de Lyon et la Chambre [de commerce] franco-américaine ». Dans le Midwest, la compagnie consulaire lyonnaise est en rapport avec Saint-Louis, capitale du Missouri et ville jumelle de Lyon. H. Blanc estime que « ce jumelage n'a guère comporté jusqu'à présent de véritable contenu économique et commercial ». Mais une visite du maire de Saint-Louis, Vincent Schoemehl, en octobre 1990, a débouché sur un accord pour faire fructifier le partenariat entre les deux métropoles. Cela s'est traduit par l'envoi, pendant six

⁸⁶⁵ ADR, IETP146, Séance du 9 janvier 1984 de la CCI de Lyon, p. 18.

semaines, d'un jeune agent consulaire pour « rencontrer les firmes moyennes de la région de Saint-Louis susceptibles de travailler avec des partenaires lyonnaises »⁸⁶⁶.

Au Canada, la Chambre s'emploie à développer la présence lyonnaise. En avril 1989, le président du conseil général de Rhône-Alpes, Charles Million, et le Premier ministre de l'Ontario, David Peterson, signent à Lyon un accord de coopération. Dans la lignée de l'accord politique, une mission est envoyée en mars 1990 dans cette province, la plus industrialisée du Canada. La délégation comprend des entrepreneurs de toute la région Rhône-Alpes et cible la coopération dans le domaine de la recherche et de l'innovation technologique. À Toronto, capitale de l'Ontario, doit ouvrir un bureau représentant la Catalogne, le Bade-Wurtemberg, la Lombardie et Rhône-Alpes⁸⁶⁷. Ces quatre régions de la CEE ont conclu en septembre 1988 un accord de coopération intitulé « Quatre moteurs pour l'Europe ». Au sein de ce « club de régions riches », elles traitent ensemble des questions économiques et « peuvent utiliser les bureaux d'information et de promotion économique établis par une des régions dans un pays tiers »⁸⁶⁸. Le « quadrige européen⁸⁶⁹ » permet aux entreprises lyonnaises de prospector plus efficacement le marché canadien et accroît le rayonnement de la région Rhône-Alpes. Elle capte des investissements canadiens grâce à la reconnaissance de ses atouts : « le dynamisme de Lyon, le tissu industriel diversifié, les capacités de recherche et de développement, les infrastructures de communication qui font de la région lyonnaise une place stratégique, l'organisation de grands salons internationaux, la qualité des ressources humaines et la volonté d'internationalisation »⁸⁷⁰. L'intérêt du marché canadien est rehaussé par l'accord de libre-échange qui l'unit, à partir de janvier 1989, aux États-Unis. Il prévoit de supprimer pendant dix ans tout obstacle tarifaire et la plupart des entraves commerciales dans différentes branches : industrie, service et énergie⁸⁷¹. Les relations entre le Canada et la région lyonnaise sont dynamiques : un consulat à Lyon

⁸⁶⁶ ADR, 1ETP153, Séance du 27 mai 1991 de la CCI de Lyon, p. 213-216.

⁸⁶⁷ ADR, 1ETP152, Séance du 25 juin 1990 de la CCI de Lyon, p. 155-159.

⁸⁶⁸ PAQUIN Stéphane, *Paradiplomatie identitaire en Catalogne*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2003, p. 82-83. Les « Quatre moteurs pour l'Europe » reflètent la volonté du conseil régional de Rhône-Alpes de participer à une « Europe des régions », ambition accueillie favorablement par les instances communautaires qui, de leur côté, étaient « trop heureuses de pouvoir trouver dans les conseils régionaux en France ou leurs homologues, des partenaires et des relais plus efficaces pour leurs politiques que les États » (JOUVE Bernard, SPENLEHAUER Vincent et WARIN Philippe (dir.), *La région, laboratoire politique*, Paris, La Découverte, 2001, Introduction).

⁸⁶⁹ KUKAWKA Pierre, *Le quadrige européen ou l'Europe par les régions : bilan de la coopération 1988-1998 des « Quatre moteurs pour l'Europe » (Bade-Wurtemberg, Catalogne, Lombardie, Rhône-Alpes)*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 1999.

⁸⁷⁰ ADR, 1ETP152, Séance du 25 juin 1990 de la CCI de Lyon, p. 155-158.

⁸⁷¹ « Canada Ottawa ratifie l'accord de libre-échange avec les États-Unis », *Le Monde*, URL : https://www.lemonde.fr/archives/article/1989/01/01/canada-ottawa-ratifie-l-accord-de-libre-echange-avec-les-etats-unis_4116365_1819218.html (consulté le 22 mars 2022).

encourage les échanges commerciaux, la région Rhône-Alpes possède une antenne permanente à Montréal qui est aussi reliée par un vol direct à Satolas. La Chambre est un acteur majeur de ces relations grâce aux contacts réguliers qu'elle entretient avec le consulat. Elle a bâti avec celui-ci un programme de coopération centré sur certains secteurs industriels⁸⁷².

b. Face au Japon : concurrence et coopération

Avec le Japon, les milieux économiques lyonnais entretiennent des relations ambiguës. L'admiration et la crainte se mêlent à l'ambition de s'implanter sur ce marché qui a connu une expansion fulgurante et a pris une nette avance sur les autres nations industrialisées.

En novembre 1983, Pierre Tissot, agent de la direction du commerce extérieur de la Chambre, passe une semaine au Japon pour identifier les possibilités offertes aux entreprises lyonnaises. Les entretiens qu'il a avec les représentants de grands groupes français implantés dans le pays lui permettent de dire que « le marché japonais n'est pas parfaitement impénétrable mais il exige de la société française candidate une bonne santé financière, beaucoup de ténacité, beaucoup de souplesse ». Les années qui précèdent ont été marquées par un conflit commercial entre la CEE et le Japon qui « commence à s'ouvrir réellement à l'extérieur, plus par nécessité que par plaisir. Les pressions américaines notamment, voire même européennes, font beaucoup pour que les Japonais ouvrent plus grand leur marché, mais, bien sûr, uniquement pour les produits qui les intéressent »⁸⁷³. Quatre ans après le deuxième choc pétrolier, l'économie japonaise est encore solide et affiche le taux de croissance le plus élevé de l'OCDE. Les exportations se développent à un rythme soutenu et le pays, à partir de 1964, enregistre des excédents commerciaux croissants. À partir des années 1970, les relations du Japon, « accusé de pratiquer une internationalisation à sens unique », avec la CEE et les États-Unis se dégradent. De 1960 à 1985, les exportations se composent avant tout de matériel de transport comme les motocyclettes, les navires et les automobiles. Dans la décennie 1980, elles s'orientent vers le matériel électronique⁸⁷⁴. Les restrictions volontaires consenties par les exportateurs pour éviter que les Européens décident de mesures de rétorsion ne suffisent pas à rééquilibrer les échanges. La Commission de la CEE exige que celui-ci abolisse les barrières non tarifaires et les obstacles techniques qui entravent l'accès au marché. Le gouvernement japonais s'engage, à la fin de 1976, à faciliter les importations. À cette fin, le ministre du Commerce international organise une mission en

⁸⁷² ADR, 1ETP152, Séance du 25 juin 1990 de la CCI de Lyon, p. 158-159.

⁸⁷³ ADR, 1ETP2202, Compte rendu du voyage au Japon du 13 au 20 novembre 1983 par P. Tissot.

⁸⁷⁴ FLOUZAT Denise, *Japon, éternelle renaissance*, Paris, Presses universitaires de France, 2004, p. 133.

France en 1977 pour y encourager les entreprises à vendre au Japon produits chimiques, biens de consommation et machines. Ces efforts n'empêchent pas le conflit de s'aggraver dans les années 1980, lorsque l'Europe fait face à une crise de ses industries et à une montée du chômage. À partir de 1981, plusieurs membres de la CEE frappent leurs importations japonaises de mesures restrictives. En France, la dégradation des relations conduit à la « seconde "bataille de Poitiers" », en octobre 1982. Pour diminuer l'achat de magnétoscopes japonais en France, le gouvernement de Laurent Fabius oblige les importateurs à dédouaner ces appareils dans la préfecture de la Vienne et non plus dans les ports. Pendant un an, la vente de magnétoscopes japonais est ralentie, mais l'objectif de lancer une production française n'est pas atteint. À partir de 1985, les négociations entre le Japon et la CEE progressent. En 1989, les pays européens abandonnent les restrictions quantitatives qu'ils avaient imposées⁸⁷⁵.

Le conflit commercial n'empêche pas l'expression d'une admiration face à l'organisation économique du Japon. La Chambre y envoie pendant deux mois et demi un agent de sa direction internationale, Robert Chane. À son retour, il fait un long exposé devant l'assemblée consulaire pour présenter le management et la culture économique japonais. Il souligne le poids des valeurs morales et la force de la philosophie des Japonais qui leur permettent de bâtir des stratégies à long terme, de préférer « les parts de marché plutôt que le profit » ou encore le pragmatisme d'origine confucéenne. Ces observations rejoignent les clichés qui abondent alors : « à lire la pléthore de livres sur la gestion des firmes à la fin des années 1980, il semblait que les Japonais avaient trouvé "l'élixir" du succès économique⁸⁷⁶ ». Cette culture est en même temps une source d'inquiétude : « une réelle ouverture du marché japonais semble peu probable dans les années à venir. Le système va durer jusqu'à ce que le Japon se soit assuré une position de leader au niveau mondial. [...] Contenir la progression des intérêts japonais en Europe sera très difficile⁸⁷⁷ ».

Le conflit commercial n'empêche pas le développement de relations commerciales qui sont encouragées par les gouvernements. En décembre 1980 a lieu un événement politique et économique de haut niveau dans le cadre de la Bilatérale franco-japonaise, un groupe créé à l'initiative de l'ex-ministre de l'Intérieur Michel Poniatowski pour « inciter les grands décideurs de l'économie japonaise et française à étudier de concert les moyens de renforcer la

⁸⁷⁵ ABE Takeshi, « The "Japan problem": the trade conflict between the European countries and Japan in the last quarter of the 20th century », *Entreprises et histoire*, 2015, vol. 80, n° 3, p. 13-35.

⁸⁷⁶ FLOUZAT Denise, *Japon, éternelle renaissance*, op. cit., p. 199.

⁸⁷⁷ ADR, IETP147, Séance du 12 novembre 1985 de la CCI de Lyon, p. 278.

coopération entre les deux pays⁸⁷⁸ ». Une délégation japonaise se rend à Lyon, comprenant des membres éminents du patronat japonais : le président et fondateur de Sony, les présidents de plusieurs banques – Sumimoto Bank, Japan Long Term Bank --, le fondateur de Honda, le président de la Banque industrielle du Japon, etc. Côté français, plusieurs personnalités les accueillent, parmi lesquelles M. Poniatowski, qui préside alors la commission du développement et de la coopération du Parlement européen. Les milieux politiques et économiques de Lyon sont représentés par le préfet de région Olivier Philip, le président de la Chambre Georges Charrière, le président de l'UPRA Paul Dominjon et plusieurs autres hauts responsables de la Société lyonnaise de dépôts, de SEB, de BSN, de Rhône-Poulenc, de l'Institut Mérieux ou encore de l'ADERLY. Ils se rendent sur le chantier du surgénérateur de Creys-Malville, en Isère, avant d'être reçus par la Chambre à l'aéroport de Satolas d'où ils s'envolent ensuite pour Paris⁸⁷⁹. Le contact entre Lyonnais et Japonais est fugace. Mais le président de la Chambre ne manque pas l'occasion, lors du toast à Satolas, de faire l'éloge de sa région. Après avoir rappelé les liens ancestraux entre Lyon et Yokohama, il souligne que Rhône-Alpes « bénéficie d'un très bon réseau aérien, routier et ferroviaire vers l'ensemble [des régions européennes], ce qui fait qu'elle constitue un choix de localisation particulièrement judicieux pour une entreprise étrangère, japonaise par exemple, qui souhaite s'implanter sur l'ensemble de ces marchés⁸⁸⁰ ».

À l'occasion de la Bilatérale franco-japonaise de décembre 1980, le quotidien *Le Progrès* rappelle les propos fermes du Premier ministre Raymond Barre, prononcés la veille, face au Japon : « la nécessité de recourir à des mesures protectionnistes deviendra irrésistible » si les deux pays ne trouvent pas « un dispositif d'échange ordonné et ne ménagent pas les transitions indispensables dans le temps ». Le chef du gouvernement énonce plusieurs principes :

« 1. Il s'agit pour la France de refuser le protectionnisme permanent, source de retard dans le développement et de sclérose des structures économiques » ; 2. Il s'agit pour le Japon « de comprendre et d'admettre que pour un pays de haut développement technologique et industriel comme le nôtre, il n'est pas acceptable que des secteurs entiers soient soumis à une pression telle qu'il ne puisse entreprendre leur modernisation et concevoir un avenir ». 3. « Il n'est pas concevable pour la France d'envisager une quelconque division du travail où nous abandonnerions au Japon certaines techniques pour nous spécialiser dans d'autres : une telle conception,

⁸⁷⁸ ADR, 1ETP2170, VERNAY Alain, « La bilatérale franco-japonaise en orbite », *Le Figaro*, 5 décembre 1980.

⁸⁷⁹ ADR, 1ETP2170, « Des patrons japonais ont visité "Super-Phénix" et rencontré les industriels de la région », *Le Progrès*, 10 décembre 1980.

⁸⁸⁰ ADR, 1ETP2170, Discours de G. Charrière en l'honneur de la délégation japonaise, 9 décembre 1980.

complètement artificielle, nous conduirait sur la voie de la dépendance et du repli dans des domaines vitaux pour notre économie et notre société »⁸⁸¹.

Si les relations restent tendues au niveau gouvernemental, elles sont plus faciles aux niveaux inférieurs. Le partenariat entre les municipalités de Lyon et de Yokohama, conclu en octobre 1960, facilite les rapports entre ces deux régions dynamiques. En 1985, Étienne Carrot se rend à Yokohama où il inaugure le nouveau musée de la soie. Celui-ci a reçu en prêt des pièces du musée historique des tissus. Le président de la Chambre voit dans ce lien culturel un « excellent atout pour la promotion de la ville de Lyon ». La culture textile, point commun entre les deux villes, permet aux Lyonnais de se distinguer sur le marché japonais des concurrents internationaux⁸⁸².

La compagnie consulaire lyonnaise et celle d'Osaka conviennent, en 1987, de signer un protocole de coopération que présente Paul Berliet. Il prévoit plusieurs types d'actions :

1° étendre le bénéfice de leurs services à leurs ressortissants respectifs en matière d'implantation de coopération technologique et de commerce international ; 2° faciliter l'accueil de leurs ressortissants respectifs notamment à l'occasion de la venue de délégations ; 3° échanger au fur et à mesure des informations sur l'évolution économique et industrielle, sur les plans de développement régional, spécialement pour les activités de haute technologie ; 4° s'assister dans l'organisation ou la participation à des congrès, salons et expositions ou autres manifestations importantes [...] ; 4° développer d'autres programmes.

La chambre de commerce française au Japon est désignée comme le bureau de liaison entre les deux institutions. Des perspectives commerciales existeraient dans les domaines de haute technologie⁸⁸³. Mais face à ces projets, un élu représentant du secteur textile prend la parole avec une virulence rare. Jacques Reymond, teinturier-apprêteur, met en garde :

Vu sous l'angle japonais cela représenterait un choix fabuleux que de pouvoir investir dans notre région. [...] La guerre économique que livre l'Orient contre l'Occident est désormais impitoyable. Le Japon en est le chef de file. [...] De nombreuses implantations japonaises sont déjà réalisées en France. [...] Ceux qui nous succéderont ne nous pardonneraient pas notre erreur volontaire ou notre duplicité⁸⁸⁴.

L'industriel exprime l'angoisse d'un secteur en grande difficulté, qui a déjà perdu une grande partie de ses effectifs et de ses entreprises. Le Japon est le plus gros exportateur en 1980 avec 9,3 % des exportations mondiales de produits textiles. Cette part diminue au cours de la

⁸⁸¹ ADR, 1ETP2170, « Des patrons japonais ont visité "Super-Phénix" et rencontré les industriels de la région », *Le Progrès*, 10 décembre 1980.

⁸⁸² ADR, 1ETP147, Séance du 12 novembre 1985 de la CCI de Lyon, p. 278.

⁸⁸³ ADR, 1ETP149, Séance du 12 janvier 1987 de la CCI de Lyon, p. 35-36.

⁸⁸⁴ ADR, 1ETP149, Séance du 12 janvier 1987 de la CCI de Lyon, p. 39.

décennie, notamment au profit de la Chine qui passe première⁸⁸⁵, mais elle reste un concurrent majeur.

B. L'ouverture de l'Europe de l'Est : une occasion de diversifier les actions

De 1988 à 1992, l'Europe de l'Est occupe une place de premier plan dans les délibérations de la Chambre. De nombreuses initiatives sont lancées à destination des marchés en voie de libéralisation. L'ouverture de ces pays crée des perspectives d'affaires pour les entreprises d'Europe occidentale. La compagnie consulaire lyonnaise en suit l'actualité avec attention et bâtit des projets novateurs. Sous le prétexte de les accompagner vers « l'économie de marché », elle y crée des partenariats et des contacts susceptibles de profiter aux entreprises de sa circonscription et de promouvoir le modèle français d'organisation consulaire.

1. La promesse d'un nouveau marché dans trois pays : Hongrie, Tchécoslovaquie et Pologne

L'ouverture économique des pays de l'Est, dans la seconde moitié des années 1980, ouvre un champ d'action à la compagnie consulaire lyonnaise. Des perspectives se dévoilent de l'Allemagne de l'Est à l'Arménie. Deux arguments sont mis en avant : d'une part, le soutien à l'instauration d'une économie de marché ; d'autre part, l'intérêt des entreprises.

L'enjeu est important. Mais tant leur conception d'un marché libre est affairiste et tant la reconstitution d'un système ex nihilo, aussi complexe dans son fonctionnement est délicate. Il faudra modifier l'état d'esprit dans les grandes entreprises et favoriser la création de nombreuses petites et moyennes sociétés. [...] Si les pays de l'Est arrivent à instaurer un marché libre, les entreprises de la région déjà présentes en bénéficieront⁸⁸⁶.

La Chambre se propose, face à ces marchés qui deviennent plus accessibles, de mener une action en profondeur : il ne s'agit pas seulement d'épauler ses ressortissants mais, bien plus, de convertir les pays socialistes au libéralisme. Cette stratégie est aussi menée par les milieux économiques ouest-allemands, en particulier par le Deutscher Industrie- und Handelstag

⁸⁸⁵ BOUSSEMART Benoît et RONCIN Alain, « La mondialisation contre la concurrence dans le textile et l'habillement », art. cit., p. 360.

⁸⁸⁶ ADR, IETP154, Séance du 25 mai 1992 de la CCI de Lyon, p. 157.

(DIHT) qui réunit les chambres de commerce de l'Allemagne fédérale, étudié par Martial Libera : « l'aide de l'Ouest sera déterminante [...] pour enseigner aux Européens de l'Est le fonctionnement de l'économie de marché, diffuser le management d'entreprise et réformer la formation professionnelle ». La libéralisation de l'Europe communiste est vue comme une occasion de créer de nouveaux liens économiques⁸⁸⁷. Le patronat lyonnais est animé des mêmes ambitions, mais cet objectif paraît alors très ambitieux, compte tenu de la relative faiblesse des échanges avec le bloc oriental. La Yougoslavie et la Chine populaire sont les seuls pays socialistes avec lesquels elle ait créé des liens solides dans les années 1970 et 1980, et il s'agit de deux pays périphériques. L'Union soviétique et ses États satellites lui sont moins familiers. Mais, dans une perspective de recentrement de la stratégie internationale de la Chambre sur le continent européen, la création de liens avec le bloc de l'Est paraît primordiale.

Le marché hongrois reçoit une attention particulière parmi les pays de l'Est. Les difficultés économiques du pays et l'existence d'un fort courant réformateur au sein du Parti communiste local conduisent à une sortie anticipée du communisme. Les réformes débutent à en 1978. Les prix sont libérés, les grandes entreprises publiques démantelées et les monopoles abolis. Les entreprises obtiennent le droit d'exporter librement⁸⁸⁸. La première mission exploratoire a lieu en 1987. Les membres d'Expora rencontrent alors le ministre hongrois de l'Économie et Chambre nationale de commerce en Hongrie. À partir de cette date, la commission du commerce extérieure conduite par Paul Berliet accroît ses efforts. En avril 1990, une nouvelle mission de trois jours permet un rapprochement avec les responsables politiques et économiques. La Chambre note à cette occasion la forte « volonté de changement » des autorités hongroises. La Hongrie a adhéré au FMI et à la Banque mondiale en 1982 et a signé un accord avec la CEE en 1988. Plusieurs lois – sur les sociétés, sur les investissements étrangers – ont transformé le paysage hongrois et l'ont tourné vers l'économie de marché. Près de 800 entreprises mixtes ont été fondées en Hongrie avec des investisseurs étrangers. La coopération entre la Chambre et les milieux économiques hongrois s'enrichit grâce à l'accueil à Lyon d'un délégué permanent, György Hever, compétent pour la France entière, à partir de janvier 1988. Il a son bureau au Centre de commerce

⁸⁸⁷ LIBERA Martial, « "Freihandel über alles". La Fédération allemande des chambres de commerce et d'industrie et l'organisation du marché mondial (1985-1995) », *Relations internationales*, 11 mai 2021, vol. 185, n° 1, p. 44.

⁸⁸⁸ KRAKOVSKY Roman, *L'Europe centrale et orientale de 1918 à la chute du mur de Berlin*, Paris, Armand Colin, 2017, p. 241.

international⁸⁸⁹. « Les services de la Chambre entretiennent avec lui une collaboration étroite. Il favorise activement l'introduction sur le marché français d'entreprises hongroises qui peuvent tout à fait devenir des importateurs de produits français dans le futur ». La compagnie consulaire a par ailleurs cofondé la chambre de commerce franco-hongroise en septembre 1991⁸⁹⁰. Des événements, dans divers domaines, complètent la relation. Des missions d'entreprises se rendent en Hongrie. L'Institut Jean Monnet, créé par la Chambre, une association d'avocats et l'université Lyon-III, organise à Budapest, en avril 1992, une formation au droit des affaires français et européen⁸⁹¹.

En Tchécoslovaquie aussi, les bouleversements suscitent des espoirs chez les chefs d'entreprise lyonnais. Le pays est mieux connu de ces derniers que la Hongrie. Des contacts réguliers existent avec la compagnie consulaire. Les ambassadeurs de Tchécoslovaquie à Paris sont des visiteurs réguliers de la Foire de Lyon au printemps. La Chambre y dépêche son directeur des relations internationales, H. Blanc, du 28 janvier au 2 février 1991, pour une mission de grande envergure organisée par le CFCE et le Poste d'expansion économique à Prague. La délégation comprend vingt-cinq chambres de commerce et d'industrie, dont cinq de la région Rhône-Alpes : Roanne, Saint-Étienne, Grenoble, Lyon et la Chambre régionale. Le but est de « prendre la mesure aussi précise et réaliste que possible de la libéralisation économique en cours et de l'intérêt à plus long terme de poser des jalons, voire des relais permanents dans ce pays. Force est de constater que la Tchécoslovaquie n'est pas encore ce partenaire industriel sérieux, moderne et organisé que certains avaient trop complaisamment annoncé ». Le pays est faiblement endetté et le revenu par tête inférieur de moitié à celui de la France. Un lent processus de privatisation est en marche. L'appareil industriel et commercial est « vétuste, médiocrement productif », ce qui « risque fort de [le] passer de la dépendance soviétique à la dominance germanique ». « La grande privatisation, celle des moyens de production », doit débiter au second semestre de 1991 et être ouverte aux sociétés étrangères. Il est probable qu'elle se traduise, juge H. Blanc, par des licenciements massifs. L'économie tchécoslovaque doit aussi souffrir de la fermeture du vaste débouché soviétique qui lui était assuré dans le cadre du Comecon. En conclusion, l'agent consulaire tire le bilan suivant :

la région Rhône-Alpes [n'a] pas un intérêt immédiat à s'implanter comme telle et en permanence à Prague ; elle [peut] cependant fournir l'essentiel d'une promotion de produits français dans le seul grand magasin de Prague, Kotva, afin de mieux tâter le potentiel et la clientèle d'une grande ville ; il sera plus facile et rémunérateur de

⁸⁸⁹ ADR, 1ETP152, Séance du 23 avril 1990 de la CCI de Lyon, p. 86-92.

⁸⁹⁰ ADR, 1ETP153, Séance du 23 septembre 1991 de la CCI de Lyon, p. 287.

⁸⁹¹ ADR, 1ETP154, Séance du 25 mai 1992 de la CCI de Lyon, p. 157 et 162.

s'implanter en Slovaquie, qui gère sa politique industrielle de manière plus dynamique et moins soumise à l'influence allemande⁸⁹².

L'Arménie, une ancienne république soviétique, offre un troisième cas de figure. Bien que lointaine et enclavée, elle offre des perspectives au moment où le système économique se privatise et accueille les investissements étrangers. Au début de 1992, une mission est organisée par la Chambre dans l'ex-république soviétique. Elle en rapporte l'image d'une « industrie moderne, bien équipée et bien organisée avec des produits compétitifs sur les marchés occidentaux ». La production, qui allait essentiellement à l'industrie militaire soviétique, doit trouver de nouveaux débouchés. La compagnie consulaire signe un accord avec la chambre de commerce et d'industrie d'Arménie portant sur la formation d'enseignants et sur la création d'une école de commerce avec des financements de la CEE. Il prévoit aussi qu'un représentant de l'Arménie soit accueilli par la Chambre pour travailler au développement des rapports entre son pays et non seulement la région lyonnaise et la France, mais aussi l'Europe⁸⁹³. Ce succès permet aux Lyonnais de se présenter comme des acteurs de premier plan des échanges commerciaux, non tributaires des initiatives lancées par les pouvoirs publics ou la chambre de commerce de Paris. Cette dernière institution a aussi cherché à prendre pied sur le marché arménien depuis 1989. En octobre 1989, le comité national des conseillers du commerce extérieur de la France et la chambre de commerce franco-soviétique organisent à Paris une réunion sur le Kazakhstan et l'Arménie. Les représentants des chambres de commerce de ces deux États, à cette occasion, appellent les industriels français à développer leurs activités dans leur région riche en matières premières. L'Arménien invoque l'importance de la diaspora en France pour les y inciter, même si cette diaspora est plus venue de Turquie que d'Arménie⁸⁹⁴.

2. Accompagner la libéralisation de la Russie

Avec l'Union soviétique en transition vers le libéralisme, entre 1989 et 1992, la Chambre développe une activité de formation dont la mise en œuvre échoit à la commission de l'enseignement. Cela fait suite à l'accord signé par Gorbatchev avec la France lors de sa

⁸⁹² ADR, 1ETP153, Séance du 25 mars 1991 de la CCI de Lyon, p. 124-127.

⁸⁹³ ADR, 1ETP154, Séance du 25 mai 1992 de la CCI de Lyon, p. 161.

⁸⁹⁴ « L'Arménie et le Kazakhstan courtisent les industriels français », *Le Monde*, 6 octobre 1989, URL : https://www.lemonde.fr/archives/article/1989/10/06/l-armenie-et-le-kazakhstan-courtisent-les-industriels-francais-un-accord-entre-les-chambres-de-commerce-d-urss-et-de-paris_4130012_1819218.html (consulté le 22 mars 2022).

visite de l'été 1989. Le gouvernement français a désigné la chambre de commerce de Paris d'élaborer un programme d'action. Dans le cadre de celui-ci, la compagnie consulaire lyonnaise reçoit en décembre 1989 quarante Soviétiques en charge d'instituts de formation à la gestion. Elle a la conviction de devoir accompagner l'Union soviétique vers l'économie de marché. Ainsi débute une action qui s'étend sur plusieurs années et permet aux milieux économiques lyonnais de s'implanter plus solidement sur un marché en transformation rapide. Ces échanges ne partent pas de rien. Les grands groupes industriels de la région lyonnaise sont actifs depuis longtemps dans l'État communiste. L'ambassadeur du Kremlin en France est un visiteur régulier de la Foire de Lyon. En mai 1978, il préside une journée consacrée à l'Union soviétique lors du premier forum de l'exportation coorganisé par la Chambre⁸⁹⁵. Mais l'action de formation menée lorsque la Russie renaît approfondit ces relations.

La délégation soviétique de décembre 1989 se rend à l'école supérieure de commerce (ESC) et au Centre de formation de Vaise. Deux nouveaux programmes sont à cette occasion mis au point. Le premier, entre l'ESC et l'Institut de finances et Institut de relations internationales de Moscou, prévoit l'échange d'étudiants et de professeurs ; le second associe la Chambre et l'Institut commercial de Moscou⁸⁹⁶, qui a été « réorganisé par M. Gorbatchev afin de préparer l'évolution de l'économie soviétique vers l'économie de marché ». Cette coopération dans le domaine de l'enseignement et de la formation dure plusieurs années. Au centre de Vaise sont accueillis des enseignants russes appelés à former des dirigeants de PME. À l'Institut commercial de Moscou, la Chambre organise un enseignement sur la distribution et la gestion. Des échanges d'enseignants ont lieu avec des financements français – par le biais de la Mission interministérielle pour l'Europe centrale et orientale – et soviétiques⁸⁹⁷. Le poids de l'Institut commercial dans le paysage russe est considérable : il représente 725 professeurs, 27 500 élèves et dix-neuf antennes en Russie. Son programme est centré sur trois domaines : l'action économique internationale, le commerce et la distribution, et l'hôtellerie et restauration. À la fin de 1991, déjà douze professeurs de cette institution ont été formés au centre de Vaise, où ils ont reçu un enseignement théorique complété par des expériences de terrain auprès de PME lyonnaises⁸⁹⁸. Bernard Falck, nouveau directeur international de la Chambre, souligne l'enjeu de cette collaboration : « il faut rappeler que du fait de l'assise territoriale ancienne et très forte de l'Institut sur l'ensemble du territoire de la Russie, il

⁸⁹⁵ ADR, 1ET135, Séance du 10 avril 1978 de la CCI de Lyon, p. 148.

⁸⁹⁶ ADR, 1ETP152, Séance du 25 juin 1990 de la CCI de Lyon, p. 153-155.

⁸⁹⁷ ADR, 1ETP153, Séance du 18 février 1991 de la CCI de Lyon, p. 56-57.

⁸⁹⁸ ADR, 1ETP153, Séance du 23 septembre 1991 de la CCI de Lyon, p. 286.

bénéficie d'un réseau de relations très privilégiées avec les entreprises auprès desquelles il est appelé à intervenir en formation mais aussi en conseil ». Les liens profonds tissés entre la Chambre et l'Institut paraissent donc prometteurs : « l'économie russe est en pleine mutation et l'approche de ce nouveau marché en est rendue très difficile. [...] Mais le marché russe n'en demeure pas moins potentiellement très intéressant »⁸⁹⁹.

3. Une action consulaire stratégique : la création de CCI en Pologne

La Chambre trouve en Pologne une possibilité inhabituelle de coopération : contribuer à la construction d'un appareil consulaire après la libéralisation du pays. Cela lui permet de promouvoir le modèle français d'organisation consulaire au moment-même où celui-ci est fragilisé.

Sur une demande de chefs d'entreprise et de la municipalité de Lodz, la Chambre lyonnaise apporte ses conseils pour y fonder une chambre de commerce et d'industrie. En avril 1990, trois élus consulaires se rendent dans cette métropole du centre de la Pologne. Après la visite du maire de Lyon en Pologne, « la [Chambre] a été sollicitée pour apporter son expérience [...] pour la création d'une chambre de commerce⁹⁰⁰ ». Sa réponse à cette demande est évidemment favorable car peser sur le processus d'institutionnalisation des nouvelles chambres de commerce polonaises a deux avantages. D'abord, cela permet de se rapprocher d'une institution influente au niveau local ; ensuite, cela peut favoriser la création de liens entre les entreprises ressortissantes de l'une et l'autre Chambres. Ce n'est pas la première fois que le modèle consulaire français fait école : déjà, Napoléon I^{er} l'avait étendu aux territoires conquis en Europe et les institutions ainsi créées dans plusieurs villes européennes avaient survécu à la chute de l'empereur⁹⁰¹.

Le choix de Lyon comme partenaire par les acteurs économiques de Lodz tient à plusieurs facteurs explicatifs. Des relations suivies existent entre la Pologne et la capitale de Rhône-Alpes depuis les années 1960. Un consulat général témoigne de la présence d'une communauté polonaise à Lyon et d'intérêts économiques communs. En avril 1960 a lieu le

⁸⁹⁹ ADR, 1ETP154, Séance du 18 février 1992 de la CCI de Lyon, p. 158-159.

⁹⁰⁰ ADR, 1ETP152, Séance du 23 avril 1990 de la CCI de Lyon, p. 127.

⁹⁰¹ NDIAYE David, *Les chambres de commerce napoléoniennes de Gênes, Bruges et Cologne (1802-1815) : intégration impériale, modèles institutionnels et pouvoirs locaux*, Thèse de doctorat sous la direction de Liliane Hilaire-Pérez et Dominique Margairaz, Université Paris Diderot, 2018.

vol inaugural en Caravelle de la ligne Lyon-Varsovie. De 1965 à la fin des années 1980, la Chambre dépêche régulièrement un de ses membres à la réception offerte par le consulat général pour la fête nationale. Celle-ci se tient en juillet pour commémorer la « Libération » de la Pologne par l'Armée rouge en 1944. Des événements de plus haut niveau ont aussi lieu, comme la visite d'Edward Gierek, Premier secrétaire du parti ouvrier unifié polonais, en octobre 1972. Un déjeuner est organisé à la Préfecture auquel se rend le président de la Chambre, Fernand Blanc. Le dirigeant polonais visite à cette occasion les usines Berliet et se voit présenter par le maire, Louis Pradel, le projet d'aménagement du nouveau quartier d'affaires et d'habitation à La Part-Dieu⁹⁰², chantier auquel la Chambre est étroitement associée.

Le tissu économique de Lodz présente des traits communs avec Lyon, en particulier par la prééminence d'une industrie textile jusqu'à la seconde moitié du XX^e siècle. Située au centre de la Pologne, la ville a connu une naissance et un essor fulgurants grâce à la révolution industrielle. Les autorités régionales décident, dans les années 1820, de développer dans un espace très peu peuplé des ateliers textiles. La production atteint son apogée en 1880 et la population atteint 600 000 personnes en 1939. Au cours de la période communiste, l'industrie – surtout la branche textile – continue d'employer 60 % de la population active. Le secteur tertiaire se développe faiblement, mais une diversification s'opère vers d'autres industries : meuble, électromécanique et chimie. La situation économique se dégrade autour de 1990 : « le choc économique lié au changement de régime et à l'économie de marché s'est avéré brutal pour Lodz. La ville a tout d'abord perdu le marché soviétique vers lequel étaient exportés 60 % des produits locaux. Puis l'industrie textile polonaise s'est heurtée à la concurrence asiatique [...] dès 1990 ». La libéralisation se traduit par une privatisation rapide des entreprises et par l'éclatement des grands groupes publics en PME⁹⁰³. Dans ce contexte troublé, des responsables politiques et économiques de Lodz s'adressent à la Chambre de Lyon. La création d'une compagnie consulaire est sans doute vue comme un moyen de corriger les effets néfastes de la libéralisation en fédérant les entreprises autour d'une institution. Mais cette ambition se heurte à des obstacles. À partir de la fin des années 1970, les relations économiques se resserrent : la présence de l'ambassadeur de Pologne en France à

⁹⁰² « Les Polonais souhaitent que la France facilite l'admission des deux États allemands à l'ONU », *Le Monde*, 5 octobre 1972, URL : https://www.lemonde.fr/archives/article/1972/10/05/les-polonais-souhaitent-que-la-france-facilite-l-admission-des-deux-etats-allemands-a-l-onu_2403076_1819218.html (consulté le 22 mars 2022).

⁹⁰³ COUDROY DE LILLE Lydia et WOLANIUK Anita, « Lodz, ou les ressources territoriales d'une stratégie métropolitaine », *Géocarrefour*, 1^{er} janvier 2005, vol. 80, n° 1, p. 35-48.

la Foire de Lyon est attestée à plusieurs reprises et plusieurs délégations économiques polonaises viennent à la rencontre de la Chambre.

Si 313 entreprises polonaises se disent intéressées par le projet de créer une Chambre, elles ne s'accordent pas sur la forme à lui donner. Deux modèles consulaires s'opposent : « l'anglo-saxon basé sur des initiatives privées » et le français ou allemand « fondé sur des établissements publics »⁹⁰⁴. Jean Chemain, directeur général de la Chambre, presse ses interlocuteurs à Lodz en faveur du second modèle lors de son séjour d'avril 1990. Il avance deux raisons : « les fonds financiers de la chambre de commerce de Lodz seraient trop restreints pour entreprendre des actions avec efficacité ; une insatisfaction, due à l'impossibilité matérielle d'apporter une aide instantanée à chaque adhérent, aurait pour conséquence des départs immédiats ». En contrepartie, la compagnie consulaire s'engage à former les cadres de la future institution. Pour Jean Chemain, les Polonais pourraient pencher en faveur du modèle français pour des raisons autres que strictement économiques : « La Pologne [...] est très demandeuse de l'aide française, affirmant ainsi son identité nationale catholique, face à l'Allemagne protestante et à l'Union soviétique où prime la religion orthodoxe »⁹⁰⁵. Cette mise en avant du facteur religieux n'est pas entièrement neuve. Elle rappelle les relations avec le Japon qui se sont en grande partie construites à partir de la pénétration des missionnaires catholiques, pour certains lyonnais. Entre la Pologne et Lyon, les liens religieux ont aussi été accrus en octobre 1986 par la visite du pape Jean-Paul II⁹⁰⁶.

Le choix entre l'un ou l'autre statut reste d'abord en suspens et, à défaut de loi, la chambre de commerce de Lodz garde la forme d'une association d'entreprises de droit privé. Un accord est néanmoins signé, le 17 septembre 1990, par le vice-président de la chambre de commerce de Lodz, Roman Ptak, et le président lyonnais Bruno Vincent. Aux termes de l'accord, la compagnie consulaire lyonnaise « s'engage officiellement à contribuer à la reconstruction de la Chambre polonaise détruite en 1939 ». Un protocole joint prévoit la formation des agents consulaires de Lodz par leurs homologues lyonnais. Il porte aussi sur la création de contacts entre les entreprises des deux villes « pour accroître les échanges industriels et commerciaux » dans plusieurs secteurs, le textile, la mécanique et le matériel de santé⁹⁰⁷. Dans les années qui suivent, le partenariat entre Lodz et Lyon porte des fruits. Une

⁹⁰⁴ Au sujet de ces deux catégories, cf. NOUVION André-Pierre, *L'institution des chambres de commerce : pouvoirs et contrepoids*, op. cit., p. 285-288.

⁹⁰⁵ ADR, IETP152, Séance du 23 avril 1990 de la CCI de Lyon, p. 127.

⁹⁰⁶ ANGLERAUD Bernadette, AUBOURG Valérie et CHATELAN Olivier (dir.), *50 ans de catholicisme à Lyon (1965-2015). De Vatican II à nos jours*, Paris, Karthala, 2016.

⁹⁰⁷ ADR, IETP152, Séance du 17 septembre 1990 de la CCI de Lyon, p. 190.

collaboration entre les deux Chambres se noue dans les domaines de la formation, de la gestion des entreprises nouvellement créées et du commerce extérieur. Des missions sont envoyées dans les deux sens ; ainsi, en mars 1992, vingt-sept entreprises lyonnaises se rendent en Rhône-Alpes pour y rencontrer des partenaires⁹⁰⁸.

La compagnie consulaire lyonnaise n'est pas la seule à rechercher le renforcement des liens avec les chambres de commerce et d'industrie polonaises. Une vingtaine d'autres poursuivent la même stratégie, comme celle de Rennes avec la ville de Poznan. L'ACFCI encourage ce type d'action. En 1991, sa commission du commerce extérieur estime que les Chambres « ont été au rendez-vous du tournant historique amorcé en Europe de l'Est au second semestre 1989 ». Elles « intègrent davantage l'Europe centrale et orientale dans leurs priorités en matière d'action internationale ». Plusieurs ont mis au point des programmes de collaboration. La formation de stagiaires est assurée à Lyon, Rennes et Paris, visant « l'émergence de nouvelles compétences capables de donner corps à l'économie de marché. Fortes de leur potentiel inégalé en matière de formation au management, les [Chambres] avaient naturellement vocation à accompagner dès l'origine les réformes fondamentales mises en œuvre dans ces pays ». Une assistance technique est fréquemment proposée pour créer une compagnie consulaire, construire des services d'information ou gérer des équipements collectifs⁹⁰⁹.

En septembre 1991, Philippe Clément, président de l'APCCI, conduit vingt-cinq Chambres locales ou régionales en Pologne durant quatre jours. Jean Chemain est du voyage. La mission a deux grands objectifs. D'une part, rechercher des possibilités d'affaires pour les entreprises françaises dans le contexte de la transition polonaise vers l'économie de marché. D'autre part, « apporter [...] le soutien du réseau consulaire français » aux partisans polonais d'une refondation des Chambres. Celle-ci rencontre alors des difficultés. La répartition des rôles entre Chambres régionales et Chambre nationale (KIG) n'est pas clairement faite et le niveau national conserve « certaines prérogatives qui devraient être de la compétence de l'échelon régional (exemple : délivrance des carnets ATA) ». Un obstacle idéologique s'y ajoute : « de nombreuses PME semblent plutôt hostiles à la mise en place d'une institution consulaire forte en Pologne, ce qui s'inscrit dans un contexte général de rejet de toute forme de centralisme et de dirigisme économique »⁹¹⁰.

⁹⁰⁸ ADR, IETP154, Séance du 25 mai 1992 de la CCI de Lyon, p. 160.

⁹⁰⁹ AN, 20080267/207, Observations de la commission des relations internationales de l'ACFCI, 1991.

⁹¹⁰ AN, 20080267/207, Compte rendu de la mission ACFCI en Pologne (11-15 septembre 1991).

La participation des acteurs consulaires français à l'institutionnalisation des Chambres en Pologne ne s'arrête pas à de simples encouragements ou à la formation du personnel. Jean Chemain évoque aussi un travail de lobbying : « la [Chambre] de Lyon aide ses interlocuteurs économiques polonais, arméniens ou autres à persuader leur gouvernement de voter une loi instaurant des chambres de commerce et d'industrie dans leur pays⁹¹¹ ».

C. Le secteur tertiaire : nouvelle force de Lyon à l'international ?

Au cours des années 1970 et 1980, l'économie française connaît une mutation majeure : le recul de l'industrie et la montée en puissance des services. Dans un article de 1996, Jacques Marseille réfute l'idée de crise appliquée à cette période où le taux de croissance reste positif et régulier, même s'il n'atteint plus les records des Trente Glorieuses : « contrairement à ce qui est souvent écrit, le tertiaire n'est pas simplement devenu un refuge destiné à compenser provisoirement l'essoufflement de la production industrielle. Il a acquis [...] la responsabilité de soutenir la croissance et de créer des emplois presque à lui seul »⁹¹². Cette évolution s'observe dans la région lyonnaise comme dans le reste de la France.

1. Lyon, place bancaire et financière : les banques et la bourse, leviers du rayonnement international

Dans les années 1980, le poids croissant du tertiaire supérieur renforce l'intérêt de la Chambre pour les activités financières de la métropole. Lyon dispose, en la matière, de nombreux atouts. Les banques locales ou nationales sont essentielles au financement des entreprises. Entre 1983 et 1991, la bourse régionale connaît à la fois son apogée et son effondrement. Les mutations du secteur financier sont rapides. La métropole tire profit de la décentralisation bancaire commencée dans les années 1970, mais les vieilles maisons lyonnaises ne résistent pas à cette concurrence. Les activités bancaires et financières jouent un rôle dans l'internationalisation de la région lyonnaise : elles apportent de nouveaux capitaux et font partie des fonctions supérieures qui caractérisent la métropole internationale.

⁹¹¹ ADR, IETP154, Séance du 25 mai 1992 de la CCI de Lyon, p. 161.

⁹¹² MARSEILLE Jacques, « Les "vingt glorieuses". La croissance française des années 1970 à nos jours », *Vingtième Siècle, revue d'histoire*, décembre 1996, n° 52, p. 97.

a. Une embellie pour la place bancaire lyonnaise

En 1980, le géographe Jacques Bonnet consacre un article à l'évolution récente du secteur bancaire à Lyon et souligne l'injustice dont y souffrent encore les entreprises industrielles et commerciales. Elles « supportent du fait de l'organisation existante une pénalisation par rapport à leurs homologues de la région parisienne⁹¹³ ». Pourtant, le secteur bancaire a des origines ancestrales à Lyon. Développé dès la Renaissance, il a connu un nouvel essor dans la seconde moitié du XIX^e siècle grâce à deux facteurs : la révolution industrielle qui exige de lourds capitaux et l'ouverture de l'économie régionale sur le monde, comme l'achat de soies en Asie. Plusieurs sociétés actives dans les échanges internationaux s'installent : la Hong Kong and Shanghai Banking Company en 1883, la Banque franco-chinoise de 1920 à 1923, Barclays en 1922, la Banque industrielle de Chine, la Banque nationale française du commerce extérieur en 1926 ou encore Banque française du commerce extérieur en 1945. La crise des années 1930 entraîne la chute de la plupart des maisons lyonnaises, et « celles qui survivent finissent par céder au découragement et se rapprochent de banques nationales » qui deviennent dominantes⁹¹⁴. Dans les années 1970, « "Lyon place bancaire" devient le slogan mobilisateur de la reconquête menée par les aménageurs du territoire, épaulés par les études réalisées par la DATAR ». Mais elle est menacée, depuis 1960, par le déménagement à Paris des sièges sociaux des grandes entreprises. En 1979, le rapport de Jacques Mayoux préconise la décentralisation bancaire et financière pour améliorer le circuit de financement des PME et redynamiser les places financières hors de Paris⁹¹⁵.

Pour Jacques Bonnet, il est essentiel qu'elles aient accès aux mêmes services et conditions de crédit. Les établissements bancaires de Lyon ont une compétence étroite, limitée au département du Rhône, parfois au-delà ou en deçà. Toutes les agences et directions « relèvent hiérarchiquement du centre de décision parisien. [...] Une telle structure se prête mal à la prise en compte de l'interdépendance réelle existant au sein de la région entre les établissements industriels et commerciaux qui y sont implantés ». Néanmoins, plusieurs organismes financiers ont installé à Lyon de délégations aux pouvoirs de décision étendus et il

⁹¹³ BONNET Jacques, « L'organisation régionale des banques : Lyon, place bancaire ? », *Travaux de l'Institut de Géographie de Reims*, 1980, vol. 43, n° 1, p. 94.

⁹¹⁴ BONIN Hubert, « De l'apogée de la banque traditionnelle à la banque moderne », in LEQUIN Yves, *500 années lumière : mémoire industrielle*, Paris, Plon, 1991, p. 359.

⁹¹⁵ *Ibid.*, p. 374.

existe des banques, souvent anciennes, comme la Société lyonnaise de dépôts⁹¹⁶, dotées d'un ressort étendu à tout Rhône-Alpes. « Il en va de même des agences – dont l'implantation lyonnaise est souvent récente – des grandes banques étrangères ». Cela entraîne des difficultés de tout ordre, en particulier pour le commerce extérieur : les agents décisionnaires sont mal informés et les délais de traitement sont rallongés. « La nécessité de soumettre aux instances parisiennes les dossiers de crédits à moyen terme constitue pour les entreprises régionales une pénalisation grave. Cette pénalisation est plus accusée encore en ce qui concerne les opérations à moyen de terme de commerce extérieur »⁹¹⁷. Les petites entreprises industrielles de Rhône-Alpes, très nombreuses dans le textile et la métallurgie lyonnais ou dans le décolletage savoyard, ont des besoins de financements élevés et « les banques nationales hésitent à s'engager dans les secteurs d'activité qui apparaissent fragiles, exigent des cautions et des procédures longues. [...] On a entendu à maintes reprises l'aigreur des jugements industriels lyonnais sur les banques nationales, accusées de fonctionnarisme⁹¹⁸ ».

La Chambre demande une réforme décentralisatrice pour que les instances locales et régionales aient des compétences élargies. Cela nécessite de les doter de cadres spécialisés supplémentaires⁹¹⁹. Les demandes du patronat lyonnais ont déjà été entendues par les pouvoirs publics. En 1972, le Comité interministériel à l'aménagement du territoire charge l'Organisation d'études d'aménagement de l'aire métropolitaine (OREAM) de Lyon-Saint-Étienne et la chambre régionale de commerce et d'industrie Rhône-Alpes de formuler des recommandations sur le sujet « Lyon, place bancaire ». Une décentralisation s'amorce qui renforce « les structures des entreprises exogènes, parisiennes ou étrangères, qui se sont installées en force sur un marché particulièrement attractif ». Mais face à elles, les banques régionales ont eu des difficultés à s'adapter. Depuis les années 1950, le processus de concentration s'est accéléré au détriment des anciennes maisons lyonnaises⁹²⁰. « Très spécifique à l'histoire de Lyon, le déclin de la fonction internationale après 1945, avec la fermeture du marché chinois, la diminution des opérations relatives au commerce de la soie et la décolonisation, a rétréci le champ d'intervention des maisons de banque traditionnelles. Témoin, le repli de la Hong Kong and Shanghai Banking Company, en 1952, à Paris où se

⁹¹⁶ Fondée en 1865, la Société lyonnaise de dépôts est en 1979 la neuvième banque en termes de dépôts collectés. Elle emploie 3 900 personnes et compte 228 guichets dans le sud-est de la France. Le Crédit industriel et commercial (CIC) détient 25 % de son capital. BONNET Jacques, « L'organisation régionale des banques : Lyon, place bancaire ? », art. cit., p. 95.

⁹¹⁷ ADR, 1ETP128, Séance du 17 décembre 1973 de la CCI de Lyon, p. 234-242.

⁹¹⁸ BONNET Jacques, « L'organisation régionale des banques : Lyon, place bancaire ? », art. cit., p. 111.

⁹¹⁹ ADR, 1ETP128, Séance du 17 décembre 1973 de la CCI de Lyon, p. 234-242.

⁹²⁰ BONNET Jacques, « L'organisation régionale des banques : Lyon, place bancaire ? », art. cit., p. 94.

situent désormais la grande majorité des affaires d'import-export⁹²¹. » La BNP offre l'exemple le plus abouti de décentralisation. Entre 1974 et 1987, elle crée dix directions de réseau couvrant tout le territoire. Basée à Lyon, la direction Rhône-Alpes-Auvergne « représente un espace géographique de taille européenne qui permet de rentabiliser le travail d'une équipe de haut niveau ». Elle supervise 200 agences. Le comité de direction régional traite 90 % des demandes de prêts de son ressort et peut décider jusqu'à un montant élevé, de dix millions de francs par dossier⁹²².

Au cours de la décennie 1980, les pouvoirs publics et les grandes banques évoluent vers une nouvelle politique. La « recomposition de l'économie mondiale » provoquée par la longue crise incite à mieux financer les PME dans le cadre de la « reconquête de l'innovation, des marchés et de l'emploi ». Italie et Allemagne fournissent des modèles de décentralisation bancaire permettant « un parrainage plus fin des PME par les banques, un soutien plus efficace pour leur permettre l'accès à la catégorie des "grandes-moyennes entreprises" »⁹²³. En 1977, une initiative pionnière est lancée à Lyon : la création de Siparex, qui a pour objectif de financer le développement des PME⁹²⁴.

« L'intégration européenne et la mondialisation des marchés accentuent la pression sur les places rhône-alpines. » La Dresdner Bank rachète Morin-Pons en 1978 au groupe Gillet et de nouvelles antennes de banques étrangères s'installent comme Standard Chartered en 1980, et la Banca de Bilbao. Mais « les banques locales ne restent pas inertes ». La Lyonnaise de banque « définit une stratégie qui lui est propre au sein du groupe CIC-Union européenne » : elle étend ses activités dans une zone européenne voisine allant de la Suisse romande à l'Italie du Nord et du Centre. Elle se rapproche aussi d'autres établissements : Pasche à Genève en 1962 et Monte dei Paschi à Sienne en 1987, et de la Catalogne dans les années 1980-1990, ainsi que du Maroc et de la Tunisie. Elle concentre ses efforts sur l'assistance des PME à l'exportation en organisant des missions, en prospectant les marchés et en offrant des financements en devises à des conditions avantageuses⁹²⁵.

⁹²¹ *Ibid.*, p. 98.

⁹²² *Ibid.*, p. 104.

⁹²³ BONIN Hubert, « De l'apogée de la banque traditionnelle à la banque moderne », chap. cit., p. 377-378.

⁹²⁴ *Ibid.*, p. 382.

⁹²⁵ BONIN Hubert, « De l'apogée de la banque traditionnelle à la banque moderne », chap. cit., p. 387-388.

b. La fin de la corbeille, une perte pour le rayonnement de Lyon

La bourse de Lyon⁹²⁶, quoique loin derrière Paris, occupe un bon rang à l'échelle européenne dans la décennie 1980 où elle occupe le quatrième rang derrière Londres, Paris et Amsterdam, et devant Milan, Madrid, Francfort et Genève. Quarante-huit sociétés y sont cotées et elle joue un rôle actif pour financer les entreprises de la région. Les bourses régionales ont été affaiblies depuis 1961, par une loi qui lui fait perdre à Lyon les trois quarts des titres de sociétés qui y étaient cotées⁹²⁷. En 1980, avec cinquante-et-une sociétés cotées, Lyon représente 0,98 % de la bourse parisienne. L'affaiblissement des places régionales rend plus difficile l'accès au financement boursier pour les petites et moyennes entreprises⁹²⁸.

Malgré cela, une loi de janvier 1988 la condamne à la disparition à brève échéance. La période allant de 1983 à la loi de modernisation des marchés financiers, en 1988, voit se succéder une série de réformes qui bouleversent le système boursier français en le dépouillant de sa « rigidité » et de son « cloisonnement »⁹²⁹. La place lyonnaise reflète ces changements successifs. Elle a connu un nouvel élan à partir de 1983 grâce à la mise en place du « second marché » en 1983. Celui-ci est destiné aux entreprises de taille moyenne qui doivent transformer 10 % de leur capital en actions. Il remporte un franc succès : en trois ans, dans les bourses de province, quarante-et-une sociétés sont introduites en bourse par ce biais, en particulier à Lyon⁹³⁰.

Ce second marché [...] est devenu une véritable spécialité de la bourse de Lyon qui a su forger sa réputation dans l'accueil des entreprises moyennes [...]. À la fin de 1987, sur 127 sociétés cotées au second marché en France, vingt-deux l'étaient sur la place

⁹²⁶ Il existe alors cinq autres places boursières régionales : Lille, Nancy, Marseille, Bordeaux et Nantes. La bourse de Lyon a fait l'objet d'une thèse : DUCROS Jérémy, *Rôle des marchés financiers régionaux et concurrence entre bourses : grandeur et décadence de la Bourse de Lyon, 1800-1945*, Thèse de doctorat sous la direction de Pierre-Cyrille Hautcoeur, Université Paris sciences et lettres, 2018. Son auteur rappelle les origines des bourses régionales. Au XVIII^e siècle, les agents de change ont le monopole des opérations de banque et de change. La période révolutionnaire les supprime, mais ils sont vite réinstallés. Lyon, Bordeaux et Marseille ont été les premières places régionales autorisées à se doter d'un parquet dans la première moitié du XIX^e siècle, c'est-à-dire de l'endroit où les agents de change exécutent les ordres de transaction de façon transparente (p. 30). Un long conflit la chambre de commerce de Lyon aux agents de change, la première étant hostile par principe aux mouvements de capitaux déconnectés de l'activité productive (p. 45).

⁹²⁷ « Décidée en 1961, la mise en place d'une cotation unique de chaque valeur, en supprimant la pluralité des lieux d'échanges pour un même titre, a accentué encore le déclin des bourses régionales au profit de la capitale qui a capté la majorité des titres précédemment inscrits à la fois à Paris et en province, l'inscription à la cote de Paris paraissant plus valorisante pour l'entreprise ». BONNET Jacques, *Lyon et son agglomération*, op. cit., p. 100.

⁹²⁸ *Ibid.*, p. 101.

⁹²⁹ QUENNOUËLLE-CORRE Laure, *La place financière de Paris au XX^e siècle : des ambitions contrariées. Histoire économique et financière - XIX^e-XX^e*, Vincennes, p. 325.

⁹³⁰ FRAPPAZ Christian, *Les 30 glorieuses du marché financier français : 1978 à 2008*, Paris, Éditions Les 3 Colonnes, 2021, p. 43.

rhodanienne. [...] La bourse de Lyon reçoit déjà 15 à 20 % de clients étrangers. La volonté d'internationaliser la place est clairement apparue avec les visites d'investisseurs nord-américains, d'opérateurs de Montréal et de Turin⁹³¹.

Cet élan ne dure cependant que quatre ans. En 1987, la crise économique fragilise la bourse entière qui repose pour la moitié de sa capitalisation sur les PME. En janvier 1988, un article du *Monde* observe que « la décentralisation financière, à laquelle chacun s'accorde à reconnaître toutes les vertus, risquerait bien d'être battue en brèche »⁹³².

Au cours de la décennie 1980, la Chambre accorde une grande importance à l'activité boursière de Lyon. En décembre 1986, l'élu consulaire Patrick Bertrand, dirigeant d'une société bancaire proche de l'industrie, présente à l'assemblée le thème de « Lyon, place financière ». Il s'appuie sur l'ancienneté de la bourse :

Les activités financières ont toujours été un joyau du rayonnement de Lyon dans le monde : au XVI^e siècle, les Foires créent des flux financiers et c'est à Lyon que l'on voit les premières traites de commerce. C'est aussi à Lyon qu'est financée l'expédition de G. Verazzano qui permettra la découverte du site de New York. Au milieu du XIX^e siècle, les banquiers lyonnais contribuent au développement de l'industrie régionale. [...] C'est donc une activité bien enracinée dans l'histoire de Lyon qui connaît un nouveau démarrage depuis une dizaine d'années après [...] un déclin continu depuis le début du siècle.

Le dynamisme est particulièrement dû au « second marché ». Le chiffre d'affaires de la place a progressé de 0,5 % de celui de Paris en 1978 à 2,5 % en 1985. Le marché a été multiplié par cinquante en huit ans, contre onze à Paris. Le rôle boursier de Lyon génère des emplois très qualifiés et favorise « l'image internationale de Lyon ». Pour assurer l'avenir, il convient de « trouver des spécificités » : proposer un service de conseil aux autres places comme Turin, Genève et Barcelone, ou utiliser les « territoires encore vierges » comme « la nouvelle monnaie européenne, l'ECU, qui sert de plus en plus dans les opérations internationales »⁹³³. Malgré ces projets, la bourse lyonnaise disparaît peu après. En janvier 1988, la loi de modernisation des marchés financiers prévoit la suppression du monopole de place ; cela autorise les sociétés de bourse provinciales de réaliser des opérations ailleurs que dans leur ville. La mesure entre en vigueur en février 1991. La création d'un marché boursier national entraîne de façon automatique la fin des bourses régionales⁹³⁴. Pour l'ancien gestionnaire

⁹³¹ BONNET Jacques, *Lyon et son agglomération, op. cit.*, p. 102.

⁹³² « Lyon perd la cote », *Le Monde*, 23 janvier 1988, URL : https://www.lemonde.fr/archives/article/1988/01/23/lyon-perd-la-cote_4066571_1819218.html (consulté le 22 mars 2022).

⁹³³ ADR, IETP148, Séance du 15 décembre 1986 de la CCI de Lyon, p. 337-340.

⁹³⁴ « Paris avale les places de province », *Le Monde*, 25 janvier 1991, URL : <https://www.lemonde.fr/archives/article/1991/01/25/paris-avale-les-places-de-province-le-premier-jour-du-mois->

d'actifs Christian Frappaz, « c'est un coup dur pour toutes les places régionales, mais relativement prévisible comme toute mesure de rationalisation en vue d'un marché bientôt européen ». À Lyon, une association prend le relais, « Lyon Place Financière », à l'initiative du syndic Roger Michaux. L'objectif est de « développer l'environnement favorable à la cotation en bourse, de favoriser les échanges entre les dirigeants de sociétés cotées et d'organiser tous les moyens des conférences d'analyse financière et présentation de sociétés régionales cotées à destination d'investisseurs et gérants locaux »⁹³⁵. La fermeture de la bourse est aussi défavorable au rayonnement international de Lyon, même si le mouvement de concentration des activités boursières est général : en Suisse, les places de Zurich, Bâle et Genève fusionnent en 1995.

2. Accueillir des activités de pointe

La Chambre poursuit la politique de tertiarisation commencée au cours de la période précédente. L'accueil d'activités économiques de pointe doit assurer le rayonnement international de la métropole.

a. L'importation du modèle « technopôle »

La création d'une technopole lyonnaise par l'ADERLY au milieu des années 1980 est révélatrice des nouvelles stratégies déployées par la Chambre. En s'appuyant sur un modèle importé des États-Unis et déjà expérimenté à Sophia-Antipolis, l'institution consulaire cherche à consolider l'image d'une métropole moderne et innovante. Cela passe par la création d'une logique de réseau entre les pôles scientifiques existants de l'agglomération.

Directeur général de la Chambre et directeur de l'ADERLY, Jean Chemain se rend en janvier 1985 aux États-Unis pour étudier le sujet de la technopole. La technopole doit devenir, selon lui, le « nouvel axe fort de développement économique de la région lyonnaise » à travers trois sites ou technopôles : Gerland avec l'ENS, la Doua avec l'INSA et l'université Lyon-1 et l'Ouest lyonnais avec l'École centrale, l'École vétérinaire et l'École supérieure de commerce. Le projet consiste à « développer en région lyonnaise, comme cela se fait déjà dans d'autres régions de France et d'Europe, une collaboration Université – Recherche – grandes et petites entreprises industrielles ». La technopole sert à encourager la collaboration entre chercheurs et entrepreneurs et à faire naître de nouvelles entreprises innovantes dans les

[boursier-de-fevrier-va-consacrer-la-creation-d-un-marche-national-issu-de-la-fusion-des-six-bourses-regionales-avec-celle-4015724-1819218.html](#) (consulté le 22 mars 2022).

⁹³⁵ FRAPPAZ Christian, *Les 30 glorieuses du marché financier français : 1978 à 2008*, op. cit., p. 118-119.

« pépinières ». Elle doit donner un nouvel élan au secteur industrie en encourageant les activités de haute technologie. Aux États-Unis, la mission visite Austin, dans le Texas, où se trouvent les principales sociétés informatiques américaines comme Hewlett-Packard. Celles-ci se sont associées dans un centre de recherche commun. Jean Chemain se rend ensuite dans la Silicon Valley, en Californie, et à Boston, où on trouve le MIT et Harvard, mais aussi où se trouvait « une industrie ancienne, puissante, très fortement axée sur le textile »⁹³⁶. Cette mission en Amérique du Nord vise à aller chercher l'inspiration à la source : c'est là que les premiers technopoles et technopôles sont apparus, et de là que le Pierre Laffitte, ingénieur du corps des Mines, a importé le modèle qu'il a appliqué le premier en France, à Sophia-Antipolis en 1969.

Quelques mois après le voyage d'étude aux États-Unis, le projet se précise et Jean Chemain le présente en mars 1986 aux élus consulaires. L'objectif déclaré est de « créer ou développer des réseaux de relations entre la formation, la recherche, les entreprises et la finance » et de participer à « l'explosion du phénomène technopole » dans le monde industrialisé⁹³⁷. La Chambre, la COURLY, le conseil général du Rhône et les villes de Lyon, Villeurbanne et Écully se réunissent dans un syndicat mixte pour mener le projet. La Communauté urbaine y dispose de quatre voix sur onze, la Chambre et les autres membres de deux voix chacune⁹³⁸. Une association doit ensuite être créée pour assurer l'animation des technopôles, comprenant le syndicat mixte, la Chambre et les grandes écoles, universités et laboratoires⁹³⁹. Comme le met en évidence Aisling Healy, « l'ambition du Plan Technopole est dès l'origine de partir des ressources présentes en plusieurs points de l'agglomération⁹⁴⁰ ». Au lieu de créer des institutions nouvelles, l'ADERLY se borne à organiser l'existant selon une logique réticulaire. À certains égards, la création d'une technopole relève du phénomène de mode, comme le dénoncent certains observateurs. Le quotidien *Le Monde*, en juin 1988, relève que « les élus locaux, encouragés par les aménageurs et les publicitaires, usent et abusent aujourd'hui du terme de technopole au masculin et au féminin⁹⁴¹ ». D'autres réserves plus profondes sont soulevées. Dans la *Revue française de science politique*, un juriste souligne en 1990 qu'elles « apparaissent de plus en plus, actuellement, comme un élément de

⁹³⁶ ADR, 1ETP147, Séance du 28 janvier 1985 de la CCI de Lyon, p. 39-41.

⁹³⁷ ADR, 1ETP148, Séance du 17 mars 1986 de la CCI de Lyon, p. 92.

⁹³⁸ *Ibid.*, p. 99-100.

⁹³⁹ *Ibid.*, p. 98.

⁹⁴⁰ HEALY Aisling, « Un acteur collectif au service du développement économique », in PAYRE Renaud (dir.), *Lyon, ville internationale...*, op. cit., p. 163.

⁹⁴¹ « Technopoles, c'est-à-dire laboratoires », *Le Monde*, 22 juin 1988, URL : https://www.lemonde.fr/archives/article/1988/06/22/technopoles-c-est-a-dire-laboratoires_4101134_1819218.html (consulté le 22 mars 2022).

"standing" de toute ambition de développement local ». Mais les résultats sont souvent décevants car l'effet d'entraînement est incertain. Par ailleurs, la mise en place des technopoles échappe au processus démocratique⁹⁴². Pour Pierre Lafitte, la technopole devait « créer un consensus général sur une vision de l'avenir tenant compte des élites locales : l'université [...], le patronat local, les chambres de commerce, les élus y participent⁹⁴³ ». Il s'agit donc bien d'un projet porté par les élites locales.

b. La compétition entre métropoles

Le rayonnement de Lyon comme métropole internationale est une préoccupation majeure de la Chambre. Dans les années 1980, la compétition entre métropoles se renforce aux échelles européenne et mondiale. Toutes cherchent à diffuser une image attractive afin d'attirer les investissements étrangers. La période correspond à l'avènement de la « ville néolibérale », d'après l'expression de l'économiste Jason Hackworth⁹⁴⁴. Cela désigne un territoire « tourné vers l'attraction des ressources, des emplois, du capital, des innovations », dans un contexte de libéralisation des échanges internationaux⁹⁴⁵. La logique de hiérarchisation est au cœur de cette transformation.

En janvier 1988, Guy Malher, président de la commission du développement économique et de l'aménagement de la circonscription, présente le résultat d'une enquête. Sur une commande de l'ADERLY, elle a été réalisée par un cabinet de conseil belge qui a lui-même sélectionné les critères de classement, ce qui est révélateur de l'influence prise par les acteurs privés dans la « ville néolibérale ». Le rapport porte sur un échantillon de métropoles pour évaluer leur « degré d'internationalité » : Manchester, Barcelone, Munich, Zurich, Düsseldorf, Milan, Genève, Turin et Francfort. Assez proches géographiquement les unes des autres, elles ont en commun de ne pas être capitale d'État et d'avoir un poids démographique et économique comparable. Les critères sont nombreux : nombre de destinations étrangères par vol direct, de lits dans des hôtels à quatre ou cinq étoiles, nombre de congrès internationaux, de consulats, d'écoles internationales ou encore importance des colonies étrangères. Le bilan tiré est que « Lyon a progressé depuis 1977 et que, si elle n'est pas encore très bien placée parmi les grandes "Eurocités", il n'en demeure pas moins que, en dehors de

⁹⁴² FABERON Jean-Yves, « Technopoles et développement », *Revue française de science politique*, 1990, vol. 40, n° 1, p. 46.

⁹⁴³ Interview à l'occasion du quatrième congrès du Club international des technopoles, cité par FABERON Jean-Yves, « Technopoles et développement », *Revue française de science politique*, 1990, vol. 40, n° 1, p. 51.

⁹⁴⁴ HACKWORTH Jason, *The Neoliberal City: Governance, Ideology, and Development in American Urbanism*, Ithaca, Cornell University Press, 2007.

⁹⁴⁵ « Ville néolibérale », Glossaire de Géoconfluences, URL : <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/ville-neoliberalale> (consulté le 22 mars 2022).

Paris, Lyon est la seule ville française à pouvoir être comparée, au niveau "internationalité", à d'autres villes européennes ». Les progrès notés depuis une décennie consistent en l'amélioration du réseau de transports, en l'ouverture d'Eurexpo et à d'autres projets comme la technopole. Pour les liaisons aériennes, les aéroports de Lyon sont ceux ayant connu la plus forte augmentation du nombre de destinations étrangères, passant de douze à vingt-et-une, loin derrière les quatre-vingt-douze de Genève et à l'avant-dernière position⁹⁴⁶. La Figure 25 met en évidence le caractère secondaire des aéroports lyonnais en Europe, si on le compare à celui de Francfort relié à l'Amérique du Nord, l'Afrique du Sud et l'Asie orientale.

L'enquête fait apparaître que Lyon est mal placée selon tous les critères : pour les sociétés ayant plus de 200 salariés, elle occupe la septième position ; pour le nombre de consulats, la huitième position avec trente consulats contre soixante-sept à Munich ; la neuvième position pour le nombre de banques étrangères ; la septième pour le nombre d'abonnements et de ventes en kiosque du journal *International Herald Tribune*.

Dans le débat qui suit la présentation du rapport, les élus déplorent qu'il n'ait pas pris en compte le fait que « Lyon possède le plus important centre commercial d'Europe [...] qui aurait permis également de situer le degré d'attractivité du centre-ville⁹⁴⁷ ». Le centre commercial de la Part-Dieu a été inauguré en septembre 1975 et s'étend sur 110 000 m². Il a été conçu par la Société des centres commerciaux, filiale du groupe Suez, qui a auparavant édifié, en région parisienne, Parly II, Vélizy II et Rosny II⁹⁴⁸. Mais ce centre commercial, recevant une clientèle presque exclusivement régionale, est peu révélateur d'une ouverture internationale, même si des enseignes étrangères comme Marks & Spencer et C. & A. y sont implantées. Le rapport suscite aussi la réaction inquiète de G. Reymond, industriel du secteur textile :

la position de Lyon par rapport aux autres villes s'est nettement dégradée au cours des dernières années. [...] La richesse d'une cité provient de son industrie, or, on constate que chaque année cette industrie perd, en région lyonnaise, à la fois 5 à 7 % de ses effectifs et son dynamisme. [...] Attirer des industriels dans cette région, but de l'opération [...] reste un « vœu pieux », car s'il est déjà difficile de maintenir les industriels, il s'avère encore plus difficile de trouver des arguments pour en faire venir de nouveaux⁹⁴⁹.

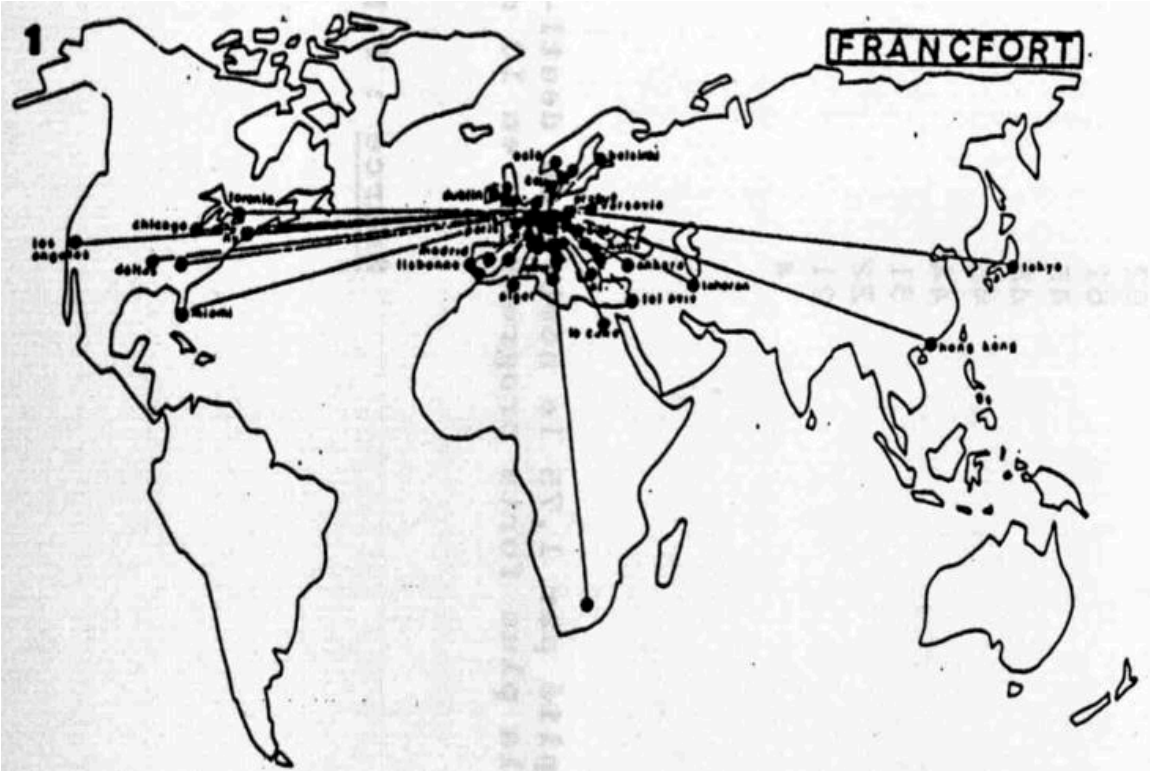
⁹⁴⁶ ADR, IETP150, Séance du 11 janvier 1988 de la CCI de Lyon, p. 7-8.

⁹⁴⁷ *Ibid.*, p. 10.

⁹⁴⁸ JOLIVEAU Thierry et SANLAVILLE Martine, « L'évolution du centre commercial régional de la Part-Dieu », *Revue de géographie de Lyon*, 1985, vol. 60, n° 1, p. 97-98.

⁹⁴⁹ ADR, IETP150, Séance du 11 janvier 1988 de la CCI de Lyon, p. 10.

Figure 25 : Destinations internationales par vol direct aux aéroports de Francfort et Lyon en 1987⁹⁵⁰



⁹⁵⁰ ADR, IETP150, Séance du 11 janvier 1988 de la CCI de Lyon, Annexe G.

La volonté d'ouvrir Lyon à l'international est enfin partagée par la municipalité à partir de la fin des années 1980. « L'internationalisation [a tardé] à faire son entrée en politique ». En 1989, l'élection de Michel Noir, membre du Rassemblement pour la République (RPR), permet « un positionnement clair en faveur d'une internationalisation *via* de nouveaux instruments, notamment les réseaux de villes ». Au cours de la campagne électorale, « les gaullistes [du RPR] pointent l'archaïsme de la municipalité sortante, un archaïsme associé à l'absence d'une stratégie internationale ». Entre 1986 et 1988, Michel Noir a été ministre du Commerce extérieur dans le gouvernement de la cohabitation. Dès les premiers mois de son mandat, le nouveau maire agit sur ce dossier confié à Christian Boiron, entrepreneur pharmaceutique et trésorier de l'ADERLY, qui est nommé adjoint au développement économique et international. Christian Boiron « assure la collaboration constante entre les entrepreneurs ayant une stratégie internationale et l'hôtel de ville ». Un Conseil international de Lyon est créé pour réunir les exécutifs de la région et du département, les élus de Lyon et des villes voisines, les entrepreneurs, les représentants d'associations et les universitaires. Michel Noir leur écrit en mai 1989 : « le développement de la dimension européenne de Lyon constitue l'une des priorités majeures que j'entends mettre en œuvre au cours des prochaines années »⁹⁵¹.

c. Euronews, trophée de l'ADERLY

La compétition entre les métropoles a pour enjeu l'attraction des investissements et des installations de sociétés étrangères.

L'ADERLY, fondée en 1974, poursuit son action pour faire de Lyon la destination des investisseurs internationaux. En février 1992, elle enregistre un succès avec l'annonce d'une installation importante. L'Union européenne de radiodiffusion (UER) crée Euronews, chaîne de télévision par satellite, et l'installe à Lyon. La chaîne, qui diffuse de l'information en continu, a une forte dimension internationale : elle est disponible en allemand, anglais, espagnol, italien et français, et est destinée aux téléspectateurs d'Europe et du bassin méditerranéen, soit vingt-cinq millions de foyers. Le choix de Lyon par l'UER a un prix élevé pour les pouvoirs publics français. Euronews bénéficie de subventions. Sur les cinquante-deux millions de francs que coûtent l'acquisition et l'aménagement d'un site à Ecully, un tiers est apporté par le Conseil régional, le Département et la COURLY. Une exonération pendant cinq ans de la taxe professionnelle est prévue. Une subvention de dix millions de francs doit aussi

⁹⁵¹ PAYRE Renaud, « Le projet et la nécessité, l'internationalisation de Lyon comme enjeu politique », PAYRE Renaud (dir.), *Lyon, ville internationale...*, *op. cit.*, p. 172-173.

être fournie pour le fonctionnement de la chaîne pour la seule année 1992⁹⁵². Le quotidien *Le Monde* consacre un article à cette opération : « pour une agglomération qui ne possédait jusqu'à présent que le Centre international de recherche sur le cancer et le siège d'Interpol, mais qui est candidate à l'accueil de la future banque centrale européenne, c'est une reconnaissance de sa prétention à être une capitale européenne ». Lyon l'emporte ainsi dans une compétition qui l'opposait à Munich, Charleroi et Valence en Espagne⁹⁵³. Pour accompagner l'installation de la chaîne européenne, une société d'économie mixte est créée dont la Chambre est membre aux côtés de la Région, du Département, de la COURLY et de partenaires privés, en particulier de banques. Cette société consent un prêt à Euronews pour l'aménagement des locaux. La participation de la Chambre est faible : sur les 18,75 millions de francs de capital, elle ne pèse que 100 000 francs⁹⁵⁴.

Malgré ces montants qui pèsent lourd sur la collectivité, le choix de Lyon par Euronews est un événement prometteur pour le rayonnement international de la ville. Dans les années 1980 et 1990, la télévision par satellite est en plein essor ; les chaînes privées s'y multiplient bien plus facilement qu'avec le système historique de la télévision par câble. En outre, une chaîne de télévision appartient au tertiaire supérieur que les acteurs économiques cherchent à développer. Détendue par plusieurs groupes publics, l'UER compte sur cette création pour lancer un champion européen de l'information en continu : « il s'agit [...] de lutter contre la domination américaine, voire anglo-saxonne, sur l'information dite internationale (et plus largement sur la « culture » telle que les institutions européennes la définissent), surtout à la suite de la guerre du Golfe qui a mis en évidence la suprématie de CNN comme source d'images⁹⁵⁵ ».

Après plus de quinze ans d'existence, l'ADERLY a amélioré ses modes d'action. En novembre 1992, elle se dote d'une antenne en Californie, confiée à un Américain, le vice-président du groupe aéronautique Lockheed. Elle intensifie ses liens avec la DATAR : un groupe de travail mixte est mis en place au premier trimestre 1992 pour que la Délégation l'informe directement des possibilités d'affaires à l'étranger. L'Association cherche aussi à doter Lyon des équipements nécessaires à une métropole internationale : installation de

⁹⁵² ADR, 1ETP154, Séance du 27 avril 1992 de la CCI de Lyon, p. 116-117.

⁹⁵³ « La future chaîne européenne d'information en continu Euronews choisit Lyon », *Le Monde*, URL : https://www.lemonde.fr/archives/article/1992/02/19/future-chaine-europeenne-d-information-en-continu-euronews-choisit-lyon_3876945_1819218.html (consulté le 22 mars 2022).

⁹⁵⁴ ADR, 1ETP154, Séance du 29 juin 1992 de la CCI de Lyon, p. 180.

⁹⁵⁵ BAINÉE Olivier et MARCHETTI Dominique, « Euronews, un laboratoire de la production de l'information « européenne » », *Cultures & Conflits*, 1 juin 2000, n° 38-39.

chaînes hôtelières, renforcement des liaisons aériennes de Satolas. Dans la continuité de la période précédente, l'ADERLY continue aussi à organiser des voyages de prospection à l'étranger⁹⁵⁶. Ses moyens budgétaires se sont étoffés : en 1989, elle dispose d'un financement de 4,1 millions de francs, fournis à 43 % par la COURLY, à 24 % par la Chambre, à 15 % par la Région et à 4 % par le GIL et les autres syndicats professionnels. Les entreprises et autres partenaires se partagent le reste⁹⁵⁷.

Au moment de l'arrivée d'Euronews, l'agence est impliquée dans d'autres opérations similaires : Lafarge-Coppée, qui produit des matériaux de construction, installe à L'Isle-d'Abeau un vaste centre de recherche international et le centre logistique d'Ikea pour l'Europe du Sud s'installe aussi dans la ville nouvelle. Sont aussi en préparation l'installation d'une filiale de la société américaine Dupont de Nemours et d'une joint-venture entre Rhône-Poulenc et Fiat, ainsi que l'installation en région lyonnaise d'un centre de pièces détachées du groupe Volvo. Dans la plupart de ces projets, Lyon est choisie comme tête de pont pour « l'Europe du Sud », une région englobant l'Italie, l'Espagne et le sud-est de la France⁹⁵⁸.

Conclusion du chapitre

La crise économique conduit la Chambre à réfléchir sur les atouts et les handicaps de Lyon dans la mondialisation. Si l'économie régionale reste ouverte sur les échanges internationaux, elle a cependant besoin de renforcer ses liens avec les marchés proches et lointains, industrialisés ou émergents. Des projets de coopération complexes doivent être menés à l'heure où la concurrence internationale exclut la simple exportation de marchandises. Le rayonnement de la métropole lyonnaise, pour finir, passe par la consolidation du secteur tertiaire supérieur. Ces bouleversements sont concomitants d'une mutation interne du fonctionnement de la compagnie consulaire.

⁹⁵⁶ ADR, IETP154, Séance du 27 avril 1992 de la CCI de Lyon, p. 114-115.

⁹⁵⁷ ADR, IETP151, Séance du 18 juin 1989 de la CCI de Lyon, Annexe « Budget ADERLY 1989 ».

⁹⁵⁸ ADR, IETP154, Séance du 27 avril 1992 de la CCI de Lyon, p. 114-115.

Chapitre 10. Une Chambre transformée pour répondre aux nouveaux défis économiques

Les années 1980 et 1990 marquent un tournant dans l'histoire de la chambre de commerce et d'industrie de Lyon. Elle connaît des transformations à plusieurs niveaux : dans son fonctionnement interne, dans ses méthodes et dans ses objectifs. La difficulté consiste à agir de plus en plus, dans des directions plus nombreuses, avec des moyens financiers qui stagnent. En conséquence, elle doit accepter de déléguer certaines missions à des organismes indépendants. Pourtant, les défis économiques sont importants pour les entreprises : la mondialisation accélère et aggrave la concurrence, l'économie française souffre de certaines fragilités et le grand marché intérieur relance, en 1992, relance la libéralisation des échanges dans l'Europe communautaire. Il faut donc voir comment ces facteurs conduisent à une réorganisation de l'institution consulaire.

A. La mutation interne de la Chambre

Souvent critiquée pour sa rigidité, la Chambre tente d'adapter son fonctionnement qui a peu évolué depuis le XIX^e siècle. Désireuse de perdre sa réputation de notables somnolents, elle tente en 1991 une réforme importante mais qui échoue : la suppression des commissions d'études. Les élus consulaires pèsent de moins en moins lourd dans l'institution. Le domaine du commerce extérieur est révélateur de ces évolutions.

1. Des missions entre permanence et innovation

La chambre de commerce et d'industrie lyonnaise se préoccupe de plus en plus de son efficacité. Ses moyens et ses objectifs ayant grossi rapidement en quelques années, les élus constatent qu'une programmation et une évaluation plus strictes deviennent nécessaires. La réforme d'une telle institution est cependant ardue. Le changement se situe en fait surtout dans le discours, qui insiste toujours plus sur l'impératif de l'efficacité et sur la communication.

a. Abolir les commissions d'études : une révolution avortée
(1991-1992)

La Chambre amorce en 1991 une nouvelle réforme de son fonctionnement, douze ans après la mise en place d'une programmation pluriannuelle par Georges Charrière en 1979. Au motif de mener « l'adaptation de la Chambre aux préoccupations des entreprises », le président Bruno Vincent présente un projet de transformation aux élus visant spécialement à abolir le travail en commission.

La remise en cause de l'efficacité des commissions n'est pas nouvelle. En novembre 1985, l'assemblée consulaire se penche déjà sur ce problème en répondant à des questions concrètes : « quelles mesures comptez-vous prendre pour augmenter l'assiduité des membres élus ? Assurance d'un parking ? Plus grand dialogue ? Communication des dossiers plus rapides ? Transmission des comptes rendus plus efficaces ? ». En réponse, les présidents de commission suggèrent d'envoyer aux membres, avant chaque séance, un document synthétique présentant les sujets à aborder⁹⁵⁹. Mais ces réflexions n'aboutissent pas à des mesures contraignantes, les présidents de commission étant laissés seuls responsables de leur mode de travail.

À la séance du 24 juin 1991, le président Bruno Vincent souligne à nouveau l'absentéisme élevé des membres aux commissions et juge que « le temps passé dans [celles-ci] n'a pas été suffisamment productif d'idées et d'actions nouvelles ». Les six commissions d'études ne sont plus en mesure d'étudier les questions qui sont de plus en plus transversales ou qui, pour certaines comme l'environnement, ne rentrent pas dans l'organisation. Bruno Vincent observe que, si la Chambre a su « faire évoluer et garantir [la] compétitivité » d'entités externes comme la Foire, l'aéroport ou l'école de commerce, « nous n'avons pas la même pression pour les services centraux ». La suppression des commissions d'études doit s'accompagner de la mise en place de groupes de travail *ad hoc* aux missions plus limitées : « répondre à une question précise et préconiser une prise de position de la Chambre, la création d'un service, l'orientation nouvelle d'activités préexistantes..., et mener leur réflexion en un délai donné ». Cette nouvelle méthode de travail devrait favoriser « une plus grande motivation et participation » de la part des élus et faciliter l'intervention d'experts extérieurs. En réponse à ce discours-programme du président, le vice-président Philippe Reynaud constate que « les commissions souffrent principalement d'une carence d'obligation de résultats [...]. Avoir un objectif précis permettrait d'être beaucoup plus productifs ». Pour

⁹⁵⁹ ADR, IETP147, Séance du 12 novembre 1986 de la CCI de Lyon, p. 261-262.

le banquier Vincent de Roux, le recours à des intervenants extérieurs doit rester modéré : les groupes de travail ne doivent pas être « constitués uniquement de spécialistes », afin de ne pas se limiter à une « analyse technocratique ». La diversité des élus consulaires, qui a pour corollaire une compétence parfois limitée dans le traitement des problèmes, reste bénéfique. Un autre membre, Gérard Geoffray, vient au secours des commissions qui, malgré leur « manque d'imagination et de créativité », présentent l'avantage d'assurer un suivi constant des questions dont elles acquièrent ainsi une connaissance précise⁹⁶⁰.

La « réforme profonde » proposée par Bruno Vincent a des effets superficiels. Le président ne parvient pas à mettre fin à l'organisation traditionnelle en commissions. En janvier 1992, après six mois d'expérimentation, un fonctionnement mixte est inauguré : « il est proposé à l'Assemblée de mettre en place un système basé à la fois sur le maintien des commissions d'études [...] et sur l'institution immédiate de quatre groupes de travail *ad hoc* ». L'échec de la réforme est imputé aux moyens insuffisants des services permanents qui auraient dû assurer la logistique des réunions de travail. Les commissions d'études sont donc maintenues en l'état, et seulement encouragées à accroître leur coopération. Cette recommandation concerne au premier chef la commission du commerce extérieur dont les sujets recoupent fréquemment la compétence des autres commissions : un rapprochement avec la commission de l'industrie doit être mené. Quant aux groupes de travail, quatre sont créés portant sur les questions suivantes : tourisme, environnement, urbanisme commercial et animation des quartiers. Hormis l'urbanisme commercial, il s'agit de thèmes neufs dans le travail de la Chambre. Les compétences des commissions ne sont donc aucunement remises en cause⁹⁶¹.

b. La recherche d'efficacité : un ton toujours plus volontaire

Par-delà l'échec de réforme de Bruno Vincent, le bureau de la Chambre semble prendre conscience que l'efficacité doit être recherchée de façon plus systématique. En janvier 1986, Étienne Carrot est réélu à la présidence de l'institution ; lors de la séance d'installation il affiche une volonté de rupture en définissant des orientations assez précises : « au cours des trois années que nous allons passer ensemble, nous aurons beaucoup à faire⁹⁶² ». Son discours distingue quatre axes fondamentaux : la formation, l'appui aux entreprises exportatrices, la création d'entreprises et l'appui aux commerçants. Sur ces différents sujets, il importe, selon

⁹⁶⁰ ADR, IETP153, Séance du 24 juin 1991 de la CCI de Lyon, p. 242-245.

⁹⁶¹ ADR, IETP154, Séance du 27 janvier 1992 de la CCI de Lyon, p. 27-30.

⁹⁶² ADR, IETP148, Séance du 13 janvier 1986 de la CCI de Lyon, p. 21.

lui, de prendre en compte les mutations de l'environnement et économique pour s'y adapter. Cela implique d'étendre l'action de la Chambre : « il faut animer la région à l'extérieur de ses frontières, c'est-à-dire promouvoir la région afin de mieux la vendre ». Cela passe avant tout par le travail de l'ADERLY et par le développement de l'aéroport de Satolas. Étienne Carrot fait aussi du tourisme une nouvelle priorité⁹⁶³.

Élu en décembre 1988, Bruno Vincent reprend la démarche programmatrice de son prédécesseur dont il a été le vice-président pendant six ans. Commencant par dire que « notre but principal est l'efficacité », il énonce ensuite des « grandes orientations » : « il faut que nous occupions le terrain du développement économique. Nous sommes et nous devons être dans ce domaine une force de propositions. C'est nous qui représentons les intérêts économiques dans ce département, ou du moins dans notre circonscription. [...] Nous serons aussi une force d'intervention ». Le nouveau président prévoit aussi une stratégie de communication plus forte : « la Chambre doit se faire entendre et doit s'exprimer sur les préoccupations économiques des entreprises. [...] Les organisations professionnelles peuvent également le faire, mais nous devons occuper ce terrain ». Parmi les autres taxes figure « l'international »⁹⁶⁴.

La recherche d'efficacité demeure cependant un vœu pieux. Comme l'admet le président Bruno Vincent en juin 1991, et il est difficile de mesurer les résultats des services que la Chambre rend à ses principaux usagers, les PME-PMI. Il recommande donc de « trouver le juste milieu entre un manque total de moyens d'évaluation et un système trop quantitatif dont les résultats pourraient être trompeurs⁹⁶⁵ ».

Au niveau interconsulaire, la réflexion sur l'efficacité de l'action des Chambres est aussi menée. En 1991, la commission des relations internationales de l'ACFCI dresse un nouveau bilan des services offerts par celles-ci aux exportateurs. Elle observe la diversité des situations et les hésitations sur la stratégie à suivre. Dans l'ensemble, les agents chargés de l'appui aux entreprises sont des généralistes qui, pour des demandes précises, se contentent de renvoyer à des organismes publics ou aux sociétés privées compétents. Certaines Chambres disposent d'agents spécialistes mais, « globalement, il semble que la spécialisation soit encore un phénomène majoritaire mais qui perd du terrain ». La question de leur profil est également soulevée. Dans certaines Chambres, ces agents ont reçu une formation spécifique au

⁹⁶³ ADR, 1ETP148, Séance du 13 janvier 1986 de la CCI de Lyon, p. 32-35.

⁹⁶⁴ ADR, 1ETP150, Séance du 1^{er} décembre 1988 de la CCI de Lyon, p. 286-288.

⁹⁶⁵ ADR, 1ETP153, Séance du 24 juin 1991 de la CCI de Lyon, p. 242.

commerce international, alors que d'autres préfèrent des professionnels ayant eu une expérience réussie à l'exportation.

Un problème grandissant est celui de la facturation ou de la gratuité des services proposés. Le sujet n'est pas anodin, car il renvoie au rôle que joue l'institution consulaire. Traditionnellement, elle est financée seulement par l'impôt et les ressortissants peuvent faire appel à elle sans frais supplémentaires. Mais la complexification des tâches assumées par les Chambres depuis les années 1970 rend nécessaire des moyens budgétaires plus élevés. Il n'est cependant pas évident de facturer les services pour plusieurs raisons : d'une part, cela constituerait une concurrence déloyale à l'égard des sociétés privées telles que les sociétés de conseil les proposant aussi, dont les tarifs seront toujours plus élevés car elles ne sont pas financées par l'impôt ; d'autre part, cela mettrait en cause le caractère de service public aux entreprises auquel les Chambres sont attachées. Malgré ces contraintes, l'ACFCI se prononce pour la facturation généralisée des services qui « crée une relation plus efficace entre l'entreprise et le collaborateur de la CCI : mise à l'écart des velléitaires pour les premiers et professionnalisme accru pour les seconds ». Cela « fournit un excellent effet de levier à l'argent public » et elle y voit le « moyen de resituer l'action de la CCI par rapport au secteur du conseil privé qu'elle ne doit en aucune manière concurrencer, mais dont elle doit compléter l'action et favoriser l'émergence »⁹⁶⁶.

La recherche d'efficacité passe aussi, selon la commission des relations internationales de l'ACFCI, par le développement d'une logique de réseau. « Les sirènes de l'isolement, pour ne pas dire de l'isolationnisme, sont loin d'avoir déserté le paysage consulaire français ». Cette attitude résulte parfois d'une « mentalité autarcique », parfois aussi d'une « compétence spécifique »⁹⁶⁷. Ce reproche ne semble pas s'adresser à la compagnie consulaire de Lyon qui s'est associée, à travers de multiples projets comme l'association Expora, à celles de Rhône-Alpes. La réflexion sur le fonctionnement en réseau progresse. Au printemps 1992, les Chambres de Grenoble, Lyon et Saint-Étienne créent un groupe de travail pour encourager la coopération interconsulaire. Elles observent à cette occasion qu'une « évolution considérable s'est opérée dans les esprits » : « l'adéquation d'une Chambre avec son territoire » est remplacée par une « optique plus large »⁹⁶⁸. Un accord doit être conclu entre les douze

⁹⁶⁶ AN, 20080267/207, Rapport de la commission des relations internationales de l'APCCI, « Positionnement stratégique et organisationnel des services de développement international dans les CCI », 1991.

⁹⁶⁷ *Id.*

⁹⁶⁸ ADR, IETP154, Séance du 29 juin 1992 de la CCI de Lyon, p. 199-200.

Chambres de Rhône-Alpes autour d'un programme d'action régional, qui reconnaît à certaines une compétence particulière pour un pays étranger.

La conception de l'action internationale évolue elle aussi :

de nombreuses C(R)CI ont décidé de modifier la dénomination de leur service commerce extérieur pour le requalifier « international » (sous des déclinaisons diverses). Cette démarche est bien entendu loin d'être neutre en termes stratégiques [...]. Une CCI doit-elle se limiter à un rôle de conseil et d'appui de ses ressortissants dans leur prospection de marchés extérieurs ou doit-elle s'engager dans des actions plus élaborées et mettre en œuvre une véritable politique de développement de ses relations internationales supposées générer ultérieurement de nouveaux courants d'affaires entre les circonscriptions qui en sont à l'initiative et une « terre étrangère » ciblée ?⁹⁶⁹

À Lyon, la chambre de commerce et d'industrie s'engage nettement dans une conception élargie de l'action internationale. Elle ne se contente pas de répondre aux demandes des entreprises, mais développe ses propres initiatives, va aux devants des entreprises et noue des liens l'étranger. Cependant, l'action internationale des Chambres se heurte à un manque de reconnaissance par les pouvoirs publics : « si le législateur a clairement reconnu la légitimité des relations extérieures des collectivités territoriales (loi de février 1992 relative à la coopération décentralisée), les relations internationales de l'institution consulaire n'ont, jusqu'à présent, pas fait l'objet de la même attention »⁹⁷⁰.

c. Un besoin croissant de se faire connaître : la communication

Sous la présidence de Bruno Vincent, la communication devient un thème fondamental de l'action consulaire. Comme vice-président d'Étienne Carrot, le fondateur d'une société de marketing a déjà été chargé de ce dossier. En juillet 1984, il présente aux élus une campagne de publicité qui a été lancée par la Chambre. Le but est « de faire passer une image de l'institution, image très synthétique qui a exigé que des choix soient effectués et qui devrait être l'élément fédérateur et de cohérence de toutes les actions de communication de la Chambre ». Bruno Vincent constate la nécessité où se trouve la Chambre de se faire connaître de ses ressortissants :

Dans l'univers mouvementé de l'entreprise et de l'économie, les chambres de commerce et d'industrie – et celle de Lyon en particulier – sont confrontées à une réelle situation de concurrence. Par ailleurs, il est constaté que de nombreux chefs d'entreprise ignorent encore tout le profit qu'ils peuvent tirer de l'institution consulaire. [...] Des différentes enquêtes menées depuis quelques années, il ressort

⁹⁶⁹ « Positionnement stratégique et organisationnel des services de développement international dans les CCI », 1991, source citée.

⁹⁷⁰ *Id.*

que la notoriété des services que rend la Chambre est souvent importante dans leur créneau de marché, mais que, paradoxalement, la Chambre dans son ensemble demeure mal connue.

Pour les chambres de commerce, l'enjeu est de conserver une légitimité. Recevant des financements publics, elles ont besoin de montrer qu'elles jouent un rôle efficace auprès des entreprises. La mise en place d'une campagne publicitaire aurait été difficilement concevable jusque dans les années 1960, mais plusieurs facteurs ont conduit certains élus consulaires à se tourner vers cette méthode. D'abord, la « concurrence » évoquée par Bruno Vincent est celle des sociétés de services qui, de plus en plus nombreuses, proposent aux entreprises un accompagnement dans tous les domaines. La gratuité ou les tarifs faibles que procure la Chambre ne suffit pas attirer toutes les entreprises. Ensuite, les organisations professionnelles continuent à livrer une concurrence à la Chambre en tant qu'institutions représentatives des entreprises. La compagnie consulaire n'est plus depuis longtemps l'assemblée des notables et la première institution de la ville dans le domaine économique. Les entrepreneurs qui cotisent à la CGPME ou dans un syndicat professionnel se sentent plus proches de celui-ci que d'une Chambre dont ils sont ressortissants de droit. Enfin, la France est entrée, au cours de la décennie 1960, dans « l'ère publicitaire⁹⁷¹ » : par la radio, la télévision, la presse ou l'affichage dans l'espace public, les individus reçoivent de plus en plus d'informations. La déréglementation en juillet 1982 – radios et chaînes de télévision privées sont désormais autorisées – et la place croissante de la télévision dans le quotidien des Français entraînent une hausse fulgurante des investissements publicitaires⁹⁷². Pour continuer à être visible dans le paysage économique, la Chambre se voit contrainte à adopter les modes d'action des entreprises. Elle doit, selon Bruno Vincent qui est un professionnel du secteur, améliorer la notoriété des « produits » qu'elle propose. « On constate une bonne image des produits et une image insatisfaisante de l'institution ». Une agence de communication lyonnaise a été chargée de bâtir une campagne pour y remédier, qu'elle centre sur deux messages simples : la Chambre est un « parlement économique » et c'est un « prestataire d'appuis techniques, formateur, gestionnaire d'équipements »⁹⁷³.

La construction d'une image publicitaire est une préoccupation prise en charge au niveau interconsulaire. En 1986, Jean-Pierre Raffarin, est alors maître de conférences à Sciences Po et, surtout, directeur général de Bernard Krief Communication, agence pionnière

⁹⁷¹ MARTIN Marc, *Pour une histoire de la publicité en France*, Nanterre, Presses universitaires de Paris Nanterre, 2012, ch. « Le marché publicitaire français et les grands médias 1918-1970 ».

⁹⁷² MARTIN Marc, *Trois siècles de publicité en France*, Paris, Odile Jacob, 1992, p. 354-357.

⁹⁷³ ADR, IETP146, Séance du 9 juillet 1984 de la CCI de Lyon, p. 203-205.

dans le domaine de la communication politique et institutionnelle⁹⁷⁴. Il est convié à l'APCCI pour s'exprimer sur la place des compagnies consulaires dans l'environnement social et politique. Diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP) et doté d'une carrière en entreprise, il centre son intervention sur la nécessité de développer une stratégie publicitaire claire : « pour les entreprises comme pour les CCI, la communication est devenue une fonction essentielle. [...] La communication est un des leviers de l'action ». Il formule « trois dimensions » pour « l'approche marketing » que les Chambres devraient adopter. D'abord, centrer le « message » sur l'entreprise : « vous êtes les seuls à représenter toutes les entreprises. Ensuite, « [partir] à la conquête du leadership du développement régional » au moment où « tout le monde dit "moins d'État" ». Enfin, elles doivent « dialoguer avec l'opinion publique » : « il vous faut sortir des cercles de notables. Il vous faut aller à l'opinion publique car c'est le meilleur media pour agir sur vos ressortissants », et s'appuyer sur les techniques de communication modernes⁹⁷⁵.

Parvenu à la présidence de la Chambre, Bruno Vincent accroît les efforts en faveur de la communication consulaire qui semble devenir son sujet de prédilection. En avril 1990, une enquête offre un nouveau bilan sur la notoriété de l'institution. Elle a été menée par une agence spécialisée. Les 502 personnes interviewées, parmi lesquelles 97 % d'entreprises et 3 % de personnalités et leaders d'opinion, la perçoivent « comme étant plutôt dynamique et ouverte sur l'environnement économique et international. Elle est reconnue comme étant un bon gestionnaire ». En revanche, les sondés la jugent insuffisante sur plusieurs thèmes : la défense des entreprises, sa communication et « le fait [qu'elle] soit en prise avec les réalités économiques locales ». Le travail sur l'image de la Chambre donne lieu, indirectement, à une réflexion sur la mission véritable de l'institution. Les discussions font ressortir des désaccords. Au cours de la séance, un membre intervient pour dire « que la défense des entreprises doit être assurée par les syndicats professionnels et non par la Chambre »⁹⁷⁶. L'année suivante, une nouvelle enquête, bien plus détaillée, est commandée à une autre agence⁹⁷⁷. L'échantillon comprend 300 responsables d'entreprises, 100 cadres et 100 leaders d'opinion. Les responsables d'entreprises se répartissent de façon égale entre l'industrie, le commerce et les services.

⁹⁷⁴ LEGAVRE Jean-Baptiste, « La quête des origines. Retour sur la fondation de la communication politique experte en France », *Questions de communication*, 2005, vol. 7, no. 1, p. 323-344.

⁹⁷⁵ ADR, 1ETP2195, Note de la commission des relations extérieures de l'APCCI, Intervention de Jean-Pierre Raffarin à l'assemblée générale de l'APCCI du 18 février 1986.

⁹⁷⁶ ADR, 1ETP152, Séance du 23 avril 1990 de la CCI de Lyon, p. 75-77.

⁹⁷⁷ ADR, 1ETP153, Séance du 22 avril 1991 de la CCI de Lyon, p. 142 et suiv., Annexes.

Pour 72 % des sondés, la Chambre est l'institution la plus consultée par rapport aux organismes publics et privés, devant les syndicats professionnels, les organismes privés de formation, la chambre de métiers ou les organismes privés d'études et de conseil. Pour ces utilisateurs, le niveau de satisfaction s'élève à 87 %. Le service consulaire jouissant de la plus forte notoriété est la formation, suivie par l'appui à la création d'entreprises, par les informations économiques et financières puis par l'aide à l'exportation et à l'importation. Il ressort, par ailleurs, une certaine méconnaissance du lien entre la Chambre et ses « satellites⁹⁷⁸ ». Seulement 31 % des sondés savent que l'aéroport de Satolas et Eurexpo sont rattachés à la Chambre, ce qui est dommageable pour la Chambre, ces deux équipements ayant été pour elle des chantiers d'une importance considérable dans les décennies 1970 et 1980. Dans leur majorité, les personnes interrogées jugent que les services consulaires évoluent en s'améliorant. Pour l'ouverture internationale, 69 % estiment que c'est le cas. En revanche, pour la proximité de la Chambre avec les préoccupations des entreprises, ce taux tombe à 36 %. L'enquête renseigne sur les attentes vis-à-vis de la Chambre. Pour 45 %, sa « vocation principale » est d'être un « outil au service des entreprises ». Les autres missions sont moins demandées : « offrir des services variés » (21 %), « représenter et défendre les entreprises » (12 %), « promouvoir les entreprises hors de la région en France et à l'étranger » (12 %), « promouvoir la ville en France et à l'étranger » (10 %). Enfin, l'étude fait ressortir des faits déjà connus. Les entreprises les plus éloignées de la Chambre sont à la fois les plus petites et les plus grandes : les premières la connaissent mal, les secondes la connaissent mais ne l'utilisent pas.

⁹⁷⁸ Dans l'ordre du mieux connu au moins connu : Centre de perfectionnement aux affaires, World Trade Center, Technopôles, Centre de formation de Vaise, ADERLY, Centre TIR, Terminal E. Herriot, Groupe ESC Lyon, Musée des tissus, Port Rambaud, Aéroport de Bron, Aéroport de Satolas, Tribunal de commerce et Eurexpo.

2. L'activité de la commission du commerce extérieur et de la DCERI

En matière de commerce extérieur, des évolutions s'observent au cours des années 1980 et 1990. Comme dans les autres domaines, les services permanents de la Chambre pèsent de plus en plus lourd face aux élus consulaires.

a. La commission et la direction du commerce extérieur

La composition de la commission du commerce extérieur au cours de 1983 à 1992 (Tableau 10) reflète la poursuite du déclin du secteur textile. Si trois élus s'y rattachent en 1983, ils ne sont plus que deux en 1986 et un en 1989 et 1992. Le dernier d'entre eux, Philippe Vahe, a été formé à l'École des industries textiles. Sa société, qui emploie 85 salariés, travaille dans l'ennoblissement. Robert Brochier, qui fait deux mandats à la commission, dirige une société très tournée vers l'étranger : sa fiche individuelle mentionne des relations suivies avec New York, Tokyo et Hong Kong. Il est par ailleurs administrateur du syndicat professionnel Unitex et préside le conseil de surveillance de Première Vision, une société créée en 1973 par des professionnels de la mode et du textile à Lyon pour organiser des foires et des salons⁹⁷⁹.

Tableau 10 : Composition de la commission du commerce extérieur de la Chambre entre 1983 et 1994

Date d'installation	Président de la commission	Membres de la commission
14.03.1983	Paul Berliet	Victor Colas ; Christian Gelpi ; Maurice Laurent ; Jean-Joseph Moreno ; Paul Nanterme ; Joseph Payen ; Marcel Quiblier
17.03.1986	Paul Berliet	Nicolas Bauer ; Robert Brochier ; Colcombet ; Jean-Pierre Hennequin ; Jacques Lambert
16.01.1989	Guy Malher	Bonnet ; Robert Brochier ; Chevalier ; Bernard Guinet ; Jean-Pierre Hennequin ; Yves-Pierre Petit ; Vincent de Roux
17.02.1992	Guy Malher	Marcel Corrand ; Jean-Pierre Hennequin ; Jean-Paul Mauduy ; Philippe Reynaud ; Philippe Vahe

(Les noms en gras correspondent aux représentants du secteur textile.)

Les services sont représentés dans ces commissions successives. Ainsi Christian Gelpi est-il courtier en assurances et vice-président du Syndicat des agents généraux d'assurances. Autre représentant des services, Jacques Lambert est président-directeur général d'une société

⁹⁷⁹ PLIEZ Victorien, *Déclin et résilience de l'industrie textile rhônalpine...*, op. cit., p. 157-158.

de transports employant 350 salariés. Vincent de Roux, Parisien de naissance et juriste de formation, occupe de hautes fonctions à la banque BNP dont il est directeur général au niveau régional.

Le secteur industriel est le mieux représenté, d'abord à travers les présidents de la commission. Aux deux mandats de Paul Berliet, industriel automobile, succède Guy Malher. Ce dernier, futur président de la Chambre, a une formation de docteur vétérinaire complétée par un passage à Sciences Po et au Centre de perfectionnement aux affaires de Lyon. Après une carrière au ministère de l'Agriculture, il entre à l'Institut Mérieux dont il devient directeur général. Maurice Laurent est un cadre dirigeant de Delle-Alsthom, dont le site de production à Villeurbanne emploie 2 700 salariés pour fabriquer des équipements électriques. Cette usine, qui remonte à la Première Guerre mondiale durant laquelle elle a été transférée depuis Belfort, est la plus importante du groupe⁹⁸⁰. Ce dernier a des activités importantes sur les marchés étrangers. Diplômé de l'Institut français de gestion, Jean-Pierre Hennequin dirige une grosse PME fabricant des appareils électriques et employant 200 salariés. Il est consul de Corée du Sud, ce qui témoigne de son intérêt pour le commerce extérieur.

Les membres de la commission ont, dans leur grande majorité, suivi des études supérieures, souvent dans des institutions réputées comme Sciences Po, l'école supérieure de commerce de Lyon ou des écoles d'ingénieur. On voit aussi apparaître des parcours d'études effectués partiellement à l'étranger. C'est le cas de l'industriel Yves-Pierre Petit, diplômé de l'école de commerce lyonnaise et de la Californian State University of Long Beach. Rares sont ceux à n'avoir pas eu le baccalauréat. C'est le cas de Jean-Paul Mauduy, futur président de la Chambre, qui dirige une société de construction de tuyauteries. Détenteur d'un simple certificat d'études primaires, il a commencé sa carrière comme ouvrier tuyauteur à Spie avant de fonder, à la fin des années 1970, sa propre société.

La direction du commerce extérieur et des relations internationales gagne en importance au cours de la période. En 1985, c'est le service le plus important de la Chambre avec vingt-deux personnes, dont treize cadres. Elle dépasse la direction de la promotion de l'industrie employant dix-neuf personnes dont douze cadres et celle de la promotion du commerce, composée de vingt personnes et quatorze cadres⁹⁸¹. La direction est conduite entre 1981 et 1989 par Robert Maury, originaire du Var, docteur en droit public et diplômé de

⁹⁸⁰ « Delle-Alsthom », Archives en ligne de la mairie de Villeurbanne, URL : <http://lerizeplus.villeurbanne.fr/article.php?laref=865&titre=delle-alsthom> (consulté le 22 mars 2022).

⁹⁸¹ ADR, IETP147, Séance du 12 novembre 1985 de la CCI de Lyon, p. 268.

l'Institut français de gestion⁹⁸². Il est remplacé en 1990 par un président au parcours scolaire de haut niveau. Henri Blanc, normalien agrégé de lettres classiques né en 1941, est entré à l'École nationale d'administration après plusieurs années d'enseignement. Cela lui ouvre une carrière au ministère de l'Industrie comme administrateur civil. En 1983, il est nommé conseiller commercial à Washington et, en 1988, il entre au cabinet du ministre du Commerce extérieur Jean-Marie Rausch. En 1989, il devient conseiller commercial à Toronto. Son recrutement dans les services permanents de la chambre de commerce de Lyon semble s'expliquer surtout par ses origines familiales : il est fils d'un industriel lyonnais⁹⁸³. Il occupe le poste de directeur du commerce extérieur jusqu'au printemps 1992. Au cours de ces quelques mois, il est beaucoup plus visible que son prédécesseur R. Maury dans les séances de la Chambre. Il intervient en particulier pour présenter des exposés détaillés d'économie et de géopolitique au moment de l'effondrement du bloc communiste. En octobre 1990, un mois après son arrivée, il s'exprime longuement sur les conséquences de la réunification allemande. Il déclare que « plus encore qu'avant 1989 et dans une perspective post-1992 modifiée, il faudra s'implanter ou s'associer outre-Rhin et outre-Elbe pour survivre et pour éviter que la complémentarité franco-allemande ne devienne une vassalisation économique⁹⁸⁴ ». Il traite le sujet en énarque, avec une perspective large, et ne se contente pas d'évoquer les effets sur l'économie régionale. Cela constitue un net changement de ton. La façon dont H. Blanc s'acquitte de sa mission est révélatrice d'une évolution profonde : entre les services permanents de la Chambre et les commissions formées par les élus consulaires, un rééquilibrage s'opère au profit des premiers. Le successeur de H. Blanc, Bernard Falck, se comporte d'une manière semblable. Diplômé de HEC et âgé de 35 ans, il arrive de la chambre de commerce de Strasbourg où il remplissait des fonctions similaires⁹⁸⁵. Dans les séances, il s'exprime fréquemment et longuement.

b. La commission du commerce extérieur sous Paul Berliet :
stratégies et limites

Sous la présidence de l'industriel Paul Berliet, la commission du commerce extérieur de la Chambre semble faire preuve d'un grand dynamisme. En janvier 1984, il présente les actions qu'il a menées au cours des huit mois précédents où il a rempli cette fonction. À ses

⁹⁸² « Robert Maury, l'homme de l'international », *La Tribune*, 28 septembre 2008, URL : <https://www.latribune.fr/journal/archives/dossier/regions/200607056rdthc/robert-maury-lhomme-de-linternational.html> (consulté le 22 mars 2022).

⁹⁸³ ADR, IETP152, Séance du 17 septembre 1990 de la CCI de Lyon, p. 169.

⁹⁸⁴ ADR, IETP152, Séance du 22 octobre 1990 de la CCI de Lyon, p. 244.

⁹⁸⁵ ADR, IETP154, Séance du 25 mai 1992 de la CCI de Lyon, p. 141.

yeux, la compagnie consulaire doit « agir en faveur des petites et moyennes entreprises et faire face à la multiplicité de leurs besoins ».

Il préconise de mettre l'accent sur plusieurs missions :

- mieux connaître les besoins des ressortissants et apporter une réponse rapide aux besoins exprimés ;
- faire diffuser les opportunités d'affaires et mettre davantage d'industriels étrangers en contact avec les entreprises ;
- rendre plus cohérentes toutes les forces vives de la circonscription sur les objectifs prioritaires reconnus et acceptés ;
- afin de faciliter au plus grand nombre d'entreprises l'accès à des marchés lointains, sécuriser les entreprises par des actions de préparation et par l'implantation d'une infrastructure locale et efficace ;
- accueillir encore plus efficacement les visiteurs [...] ;
- utiliser les moyens existants et des informations précises sur les pays-cibles choisis en faisant appel aux infrastructures de grandes entreprises qui, bien que leurs sièges sociaux et surtout leur service d'exportation aient quitté la région, entendent rester solidaires des efforts de leur département d'accueil ou d'origine, du fait de la présence de vastes unités de production dans la région lyonnaise⁹⁸⁶.

Cette série de recommandations n'apporte pas de rupture avec les pratiques antérieures. Pourtant, Paul Berliet est, dans ses notes personnelles, critique souvent l'inefficacité de la Chambre. Dans sa version manuscrite de sa présentation, il dit : « je n'ai pas la tentation de penser que ce que j'ai pu faire à la tête d'une grande entreprise est transposable dans une organisation consulaire dont le but est, au contraire, d'agir en faveur de la multiplicité des besoins des entreprises, petites et moyennes ». Derrière cette déclaration se dissimule une opinion très défavorable de l'utilité de l'institution. Dans la liste de recommandations qu'il présente, le dernier point compte particulièrement pour l'industriel : encourager la coopération entre PME et grands groupes, dans la continuité des opérations de portage déjà mises en œuvre depuis les années 1970. Comme directeur de Renault Véhicules Industriels, il veille à faire appel à faire appel à des sous-traitants régionaux afin de faire profiter le tissu lyonnais d'entreprises de la présence d'une grande société. Dans tous ses discours et ses actes, il cherche à promouvoir la région bien qu'il paraisse parfois pessimiste : dans la version manuscrite, il évoque, avant de barrer, les « sièges sociaux [des grandes entreprises qui] nous ont quittés ~~sans chance de retour~~, mais qui, du fait de la présence de vastes unités de production dans la région lyonnaise, entendent rester solidaires des efforts de leur

⁹⁸⁶ ADR, IETP146, Séance du 9 janvier 1984 de la CCI de Lyon, p. 5.

département d'accueil ou d'origine »⁹⁸⁷. Dans une période d'accélération de la mondialisation, Paul Berliet ne cesse de revendiquer un ancrage territorial. Il cherche à s'opposer à un mouvement général de relâchement du lien entre l'entreprise et le territoire : dans les années 1990, les « "qualités territoriales" résistent mal, dans une compétition internationale accrue, à la mise en place de nouvelles règles – ou non règles –, à de nouvelles modalités d'organisation de la production déployée à l'échelle planétaire⁹⁸⁸ », comme le montre la géographe Pascale Froment à partir du cas des PME italiennes de la mode.

L'objectif d'augmenter le nombre de délégation étrangères reçues semble rapidement atteint. En juillet 1984, Paul Berliet présente à la Chambre ses réalisations. Pour le seul premier semestre de l'année, vingt-trois délégations ont été accueillies, soit presque autant que les vingt-sept reçues sur toute l'année 1983. Celles-ci ont donné lieu à 210 rendez-vous organisés entre les membres des délégations et les entrepreneurs de la région Rhône-Alpes. Dans ce même exposé, le président de la commission du commerce extérieur dresse un tableau de l'ensemble des opérations menées. Cela fait apparaître une stratégie ambitieuse visant à faire progresser par tous les moyens l'internationalisation des entreprises. D'abord, la Chambre encourage celles-ci à envisager divers types de contrats avec leurs partenaires étrangers : elles ne doivent pas seulement chercher à leur vendre des produits, mais aussi faire des investissements et monter des programmes de transfert technologique. Au total, plusieurs centaines d'entreprises de la région lyonnaise sont sensibilisées à ces différentes pratiques commerciales. La présentation des actions de la Chambre présente aussi les pays-cibles qui ont été choisis en suivant les projets des entreprises ressortissantes : pour l'Europe, Grande-Bretagne, Allemagne de l'Ouest, Suisse et Pays-Bas ; pour l'Asie du Sud-Est, Singapour, Malaisie, Inde, Japon, Corée du Sud et Australie ; pour l'Amérique du Nord, États-Unis et Canada ; pour le monde arabe, Égypte, Maroc et Algérie. Il s'agit de pays industrialisés ou en développement. Par ailleurs, la Chambre cherche à s'adresser aux différents secteurs : biens de consommation, agro-alimentation, BTP et génie civil, biens d'équipement, services et ingénierie. Ces différents points témoignent d'une volonté d'agir dans toutes les directions, sans se concentrer sur des créneaux géographiques ou sectoriels. Il n'est donc pas surprenant que Paul Berliet poursuive son exposé en réclamant des moyens accrus en hommes pour la direction du commerce extérieur : « toutes ces actions ne peuvent porter leurs fruits que grâce à une préparation minutieuse et la majorité des entreprises petites et moyennes sont très

⁹⁸⁷ AFMB, n° 84, Exposé de Paul Berliet, Séance du 9 janvier 1984 de la CCI de Lyon.

⁹⁸⁸ FROMENT Pascale, « Territoires et mobilités des entreprises italiennes du système mode », *Entreprises et histoire*, 30 septembre 2014, vol. 74, n° 1, p. 23.

souvent dépourvues de services spécialisés ». Comme souvent lors de ses interventions, l'industriel conclut en élargissant son propos. Il souligne la nécessité de l'entraide au niveau régional : « l'exportation n'est pas le fait de quelques entreprises spécialisées possédant des techniques de pointe, c'est la réussite de tous ceux qui peuvent y concourir de près ou de loin. Employant un vocabulaire religieux, il affirme que la chambre de commerce de Lyon doit faire preuve d'un « œcuménisme » en fédérant non seulement les entreprises lyonnaises, mais aussi celles de tout Rhône-Alpes. Toutes les énergies doivent être rassemblées pour freiner la désindustrialisation⁹⁸⁹.

La commission du commerce extérieur mise aussi sur l'établissement de relais permanents à l'étranger. En Inde, elle s'appuie sur la société Tecnova, créée par plusieurs groupes français en 1979, pour s'épauler entre entreprises rhône-alpines. À Singapour, la Chambre a signé une convention avec la French Business Association, qui regroupe elle aussi des sociétés françaises. Enfin, les missions à l'étranger restent un mode d'action privilégié et la Chambre en organise de plus en plus fréquentes. Seize ont lieu sous sa conduite en 1984 : quatre aux États-Unis et en Allemagne de l'Ouest, deux à Singapour et en Inde et une à Tokyo, aux Pays-Bas, en Suisse et dans les émirats du Golfe⁹⁹⁰.

Paul Berliet met en avant la gravité de la situation industrielle et l'insuffisance des moyens dont dispose la Chambre. Le Rhône risque de perdre 22 000 emplois dans les cinq années à venir,

perte qui, cette fois, ne sera pas compensée par la création de tâches dans le tertiaire : on ne pourra donc parvenir à surmonter cet obstacle que si les PMI-PME accentuent encore leur effort qui, déjà, se traduit par certaines performances en Rhône-Alpes particulièrement spectaculaires : en effet, une douzaine d'entreprises de la région exportent plus de 85 % de leur chiffres d'affaires.

Cette situation doit conduire la compagnie consulaire à intensifier son action, mais « malheureusement, les moyens ne sont plus et ne seront plus à la dimension du problème posé, non seulement pour les ressortissants de la Chambre, mais plus encore pour les visiteurs. Sur ce point, la comparaison avec quelques-unes des grandes villes européennes ou mondiales n'est pas en faveur de Lyon ». L'industriel fait valoir le fait

[qu'une] commande ou un ordre de 350 000 Fr. correspond à un emploi créé ou sauvegardé pendant un an. Il n'y a donc pas pour la Chambre de tâche plus urgente que d'aider à cette action immédiate dont les répercussions sur le chômage seraient aussi très rapides. Aussi la Chambre doit-elle devenir de plus en plus, non seulement

⁹⁸⁹ ADR, 1ETP146, Séance du 9 juillet 1984 de la CCI de Lyon, p. 198-202.

⁹⁹⁰ ADR, 1ETP147, Séance de la CCI du 28 janvier 1985 de Lyon, p. 13.

de commerce et d'industrie, mais d'exportation, en augmentant les moyens de soutenir l'espoir et le renouveau du département et de la région⁹⁹¹.

Ces vœux se heurtent à une réduction des moyens dont disposent les compagnies consulaires. En 1986, la direction du commerce extérieur dispose d'un budget de 480 000 francs et le Centre de commerce international reçoit 735 000 francs⁹⁹². Cela représente une part importante du budget de la Chambre, mais celle-ci pâtit d'une dégradation de la situation financière générale. Lors du vote du budget 1985 du Centre français du commerce extérieur, les présidents des chambres de commerce présent s'abstiennent pour montrer leur désaccord avec la régression « en contradiction avec les efforts demandés par le gouvernement⁹⁹³ ».

Le défaut de moyens financiers explique le passage à une nouvelle stratégie consistant à dégager des priorités. Ce nouveau mode d'action est détaillé en avril 1987 par Paul Berliet, toujours président de la commission du commerce extérieur. Pour les cibles géographiques, la liste est réduite et limitée à quelques pays fortement industrialisés. En Europe, les marchés désignés sont l'Allemagne de l'Ouest, la Grande-Bretagne, l'Italie, l'Espagne et les Pays-Bas. En Asie, il n'est plus question que de Taïwan, de la Corée du Sud, de Singapour et du Japon. On observe donc déjà un recentrage sur l'Europe qui présente plusieurs avantages : étant plus proches, les pays européens sont moins coûteux à aborder et les investissements y sont moins risqués. Ensuite, le « grand marché unique » annoncé pour 1992 incite à consolider sans attendre la présence dans les États de la CEE⁹⁹⁴.

c. Systématiser la recherche des entreprises exportatrices :
le programme « Force »

Les actions menées par le successeur de Paul Berliet à la présidence de la commission du commerce extérieur sont dans la continuité de celles déjà mises au point. Guy Malher reprend cette mission en janvier 1989 et s'en charge pendant deux mandats, soit jusqu'en 1994. En juin 1992, il dresse un constat peu enthousiasmant sur le commerce extérieur de Rhône-Alpes : si les résultats sont assez bons comparativement aux autres régions, ils sont surtout dus à quelques grandes entreprises. Deuxième région exportatrice de France, elle dispose d'un tissu industriel encore solide, mais le taux d'exportation des PMI n'est estimé, en 1988, qu'à 18 %, ce qui la place en huitième position nationale. Sur 1 460 entreprises exportatrices connues de la Chambre dans la circonscription,

⁹⁹¹ ADR, 1ETP147, Séance de la CCI du 28 janvier 1985 de Lyon, p. 14.

⁹⁹² ADR, 1ETP147, Séance du 16 septembre 1985 de la CCI de Lyon, Annexe.

⁹⁹³ ADR, 1ETP147, Séance de la CCI du 28 janvier 1985 de Lyon, p. 15.

⁹⁹⁴ ADR, 1ETP149, Séance du 13 avril 1987 de la CCI de Lyon, p. 140.

46 % réalisent moins de 10 % de leur chiffre d'affaires à l'exportation. Il existe par conséquent un important vivier d'entreprises industrielles, commerciales et de services qui n'exportent pas actuellement, alors que l'achèvement du marché intérieur européen demande une prise en compte par toutes les entreprises de la dimension internationale. Ce contexte nécessite de la part de notre chambre de commerce et d'industrie la mise en place d'actions spécifiques en faveur des exportateurs débutants⁹⁹⁵.

Cette observation ressemble à celle que n'ont cessé de faire les élus consulaires au cours des décennies précédentes. Cela n'empêche pas d'inaugurer un nouveau dispositif au sein de la Chambre. Un groupe de travail transversal est mis en place, dépendant des directions internationales, de l'animation économique, de la formation et de l'industrie et du Centre de formation de Vaise. Un programme – baptisé Force – est élaboré par le groupe de travail afin de remédier au nombre insuffisant d'exportateurs. D'abord, les entreprises susceptibles d'exporter sont sélectionnées par les services consulaires. Elles doivent pour cela appartenir au secteur industriel ou technologique et avoir plus de deux ans d'existence, et un chiffre d'affaires entre 15 et 150 millions de francs, dont moins de 30 % réalisés à l'exportation. Doit s'y ajouter une « volonté réelle d'exporter ». Dans un second temps, des spécialistes de la Chambre ou d'organismes indépendants opèrent un « diagnostic » pour « analyser les forces et faiblesses » de l'entreprise, ensuite proposer des stratégies et, enfin, les mettre en œuvre et en assurer un suivi. Ce dispositif doit recevoir un financement de la CEE en vertu de sa dimension internationale : il est mené conjointement avec les centres de formation des chambres de commerce de Milan, de Barcelone et de Birmingham, ainsi qu'avec l'Association industrielle portugaise. Les entreprises doivent en retirer plusieurs avantages :

- incitation à l'exportation ;
- possibilité pour une entreprise débutant à l'export d'élaborer une réelle stratégie avec les spécialistes de la [Chambre] et en échangeant des expériences avec d'autres entreprises ;
- démarche personnalisée ;
- suivi dans le temps⁹⁹⁶.

Pour la Chambre aussi, des bénéfices sont à escompter :

- valorisation de son rôle en faveur des nouveaux exportateurs ;
- renouvellement de la clientèle de la direction internationale ;
- création d'un vivier pour des actions de prospection de marchés étrangers ;
- maillage interne entre les directions de la [Chambre] ;

⁹⁹⁵ ADR, IETP154, Séance du 29 juin 1992 de la CCI de Lyon, p. 194-195.

⁹⁹⁶ ADR, IETP154, Séance du 29 juin 1992 de la CCI de Lyon, p. 195-196.

- partenariat européen avec Milan, Birmingham, Barcelone, Lisbonne.

En lui-même, le projet d'inciter les entreprises ressortissantes à exporter n'est pas original. En revanche, le projet « Force » se démarque des initiatives précédentes par la volonté de rechercher systématiquement les exportateurs potentiels et de mettre au point un programme précis d'accompagnement, laissant moins de place à l'improvisation. Le partenariat avec les autres chambres de commerce européennes est aussi novateur. Cependant, un vice-président de la Chambre, Bernard Guinet, met en garde face au risque de répétition avec des actions déjà été menées par d'autres organismes, l'État ou la Région : il faut « éviter aux PME d'être questionnées plusieurs fois sur le même sujet. C'est la crédibilité même de la CCI de Lyon qui est en jeu »⁹⁹⁷. Cet avertissement est fondé : si la compagnie consulaire veut être le partenaire privilégié des entreprises, les enquêtes font ressortir le fait qu'elle est dans l'ensemble mal connue de celles-ci dans la circonscription, et qu'un nombre important risque de ne pas être intéressé par le démarchage des services de la Chambre.

B. Expora et le World Trade Center : l'externalisation de l'action en faveur du commerce extérieur

Dans les années 1980 et 1990, deux grands projets sont menés pour encourager les entreprises exportatrices : l'association Expora et la création d'un centre de commerce international ou World Trade Center. Ces deux entités sont autonomes mais émanent, entre autres, de la chambre de commerce et d'industrie. À travers elles, cette dernière externalise son action de promotion du commerce extérieur. La création d'organismes indépendants leur assure une plus grande liberté d'action que dans le cadre consulaire.

1. Créer un élan exportateur régional avec l'association Expora

a. Une philosophie : « emmener la région »

Dans les années 1980, l'association Expora gagne en importance sous la présidence de Paul Berliet. Elle est une émanation de la chambre de commerce de Lyon qui en est l'un des

⁹⁹⁷ ADR, IETP154, Séance du 29 juin 1992 de la CCI de Lyon, p. 197-198.

membres fondateurs. Pour ses concepteurs, elle apparaît aussi comme un moyen de s'affranchir des rigidités et des limites de l'institution consulaire. L'insuffisance des moyens dont celle-ci dispose incite les entrepreneurs à mettre au point de nouvelles entités, autonomes dans leurs missions et leurs financements, mais sans rompre radicalement avec elle. Cette position ambivalente est celle de Paul Berliet, qui la critique sévèrement mais cherche malgré tout à collaborer avec elle pour susciter un élan collectif parmi les acteurs économiques.

Prenant la suite d'Informexport fondé en 1975 par la compagnie consulaire, le GIL et le comité régional des Conseillers du commerce extérieur, Expora se donne la mission suivante : « harmoniser et coordonner l'ensemble des actions de toute forme et de toute nature visant à la promotion et au développement des exportations ». En 1977, les membres fondateurs sont rejoints par de nouveaux membres et, en avril 1982, le nom d'Expora est adopté⁹⁹⁸. Le conseil d'administration de l'association est composé de Paul Berliet, du président du GIL René Pelen, de représentants de l'établissement public régional, de la chambre régionale d'agriculture, de la conférence régionale des métiers et de la BFCE, du conseiller commercial en région Rhône-Alpes du CNCE et de présidents de grandes entreprises de la région⁹⁹⁹.

Le président Fernand Blanc en confie la responsabilité à Paul Berliet, lequel conditionne son acceptation à l'octroi de moyens suffisants. Dans la lettre qu'il lui adresse, il expose la vision qu'il se fait de l'association :

Une cellule d'orientation, de définition, de coordination des efforts d'exportation au service des petites et moyennes entreprises régionales : en effet, les grandes entreprises ont été conduites, dans leur phase d'expansion, à jouer la carte de l'exportation et disposent d'une infrastructure spécifique et autonome. Par contre, les PME qui constituent le bataillon des adhérents des CCI sont, à différents degrés, peu ou pas familiarisées avec les opportunités. Expora se doit de réduire leur temps d'apprentissage, les risques inhérents à ce nouveau métier, en leur fournissant les informations, ainsi que les services adaptés et efficaces au prix le plus juste¹⁰⁰⁰.

L'aspect régional est essentiel aux yeux du président de Renault Véhicules Industriels. Attaché à la région rhônalpine, il veut susciter une dynamique des entreprises du territoire. Les grandes entreprises ayant pour la plupart transféré leur siège social à Paris, il est naturel que ce soit sur les PME que Paul Berliet compte pour dynamiser les exportations régionales. En août 1982, il réaffirme cette idée dans une note adressée à l'établissement public régional : Expora a pour but, selon lui, de « faire prendre conscience de l'appartenance à une région

⁹⁹⁸ ADR, IETP147, Procès-verbal de l'assemblée générale de la CCIL du 28 janvier 1985, p. 15.

⁹⁹⁹ AFMB, n° 20, Liste des membres du conseil d'administration d'Expora, 23 mars 1983.

¹⁰⁰⁰ AFMB, n° 19, Courrier de Paul Berliet à Fernand Blanc, Lyon, 11 février 1982.

économique et [de] faire admettre le "fait régional" ». Dans un contexte marqué par la politique décentralisatrice, il veut « affirmer l'identité Rhône-Alpes »¹⁰⁰¹. Quant à son rôle à la tête d'Expora, il le décrit comme celui d'un « chef d'orchestre qui veille à ce que chaque instrumentiste joue la même partition pour l'harmonie de l'ensemble ». Enfin, l'industriel est sensible à la question de l'emploi dans la région. Les fermetures d'usines le renforcent dans l'idée qu'une initiative groupée est nécessaire pour redresser la situation : il faut « trouver des débouchés afin de maintenir et de développer l'emploi », et dépasser ainsi l'étroitesse du marché français¹⁰⁰². À ses yeux, les entreprises rhône-alpines ne sont pas en concurrence les unes avec les autres, mais partenaires dans la conquête de marchés extérieurs. Il insiste sur la complémentarité entre grandes entreprises et PME, les premières pouvant apporter un soutien commercial et technique aux secondes.

De façon peu surprenante, Expora entretient de mauvaises relations avec la chambre régionale de commerce et d'industrie sur laquelle elle empiète en voulant mener une action régionale. En plusieurs occasions, des désaccords s'expriment. Paul Berliet, qui compte sur l'association pour s'affranchir des lourdeurs consulaires, déplore en mars 1984 le manque de soutien qu'il reçoit de Georges Charrière, ex-président de la Chambre lyonnaise parvenu à la tête de la Chambre régionale. Dans une note personnelle, il exprime sa « déception » à l'égard de cet « un homme qui ne prend pas la dimension du problème de l'adaptation de l'industrie française à sa nouvelle vocation ». « Contesté dans son poste [...] par les présidents de Chambre eux-mêmes élus par de petits commerçants, il ne fera rien qui puisse soulever d'objection de sa base »¹⁰⁰³. Deux mois après, l'industriel démissionne de la présidence d'Expora et présente au président du GIL ses motivations. D'abord, il rappelle le manque de moyens techniques, financiers et humains en dépit des réclamations qu'il a faites. Il s'insurge de ne pas avoir eu le droit d'utiliser les moyens humains et financiers mis à disposition de banques régionales et de groupes installés. Enfin, il souligne la « permanente ambiguïté » avec l'action parallèle de la commission du commerce extérieur de la Chambre régionale¹⁰⁰⁴.

En octobre 1984, « à l'intérieur des instances d'Expora [...], le GIL et l'UPRA ont pris une position défavorable » sur le voyage que la Chambre régionale a planifié en mai 1985 aux États-Unis. Le coût – 4 millions de francs – est jugé excessif. Or, cette somme pèse indirectement sur les entreprises soumises à l'impôt :

¹⁰⁰¹ AFMB, n° 19, Note de Paul Berliet à l'établissement public régional du Rhône-Alpes, 8 août 1982.

¹⁰⁰² AFMB, n° 19, Note interne de Paul Berliet, 6 avril 1982.

¹⁰⁰³ AFMB, n° 20, Note manuscrite de Paul Berliet, 28 mars 1984.

¹⁰⁰⁴ AFMB, n° 20, Courrier de PB à Régis Pelen (GIL), Saint-Cyr-au-Mont-d'Or, 21 mai 1984.

lorsque la tutelle des chambres de commerce « accorde » deux millions de francs pour une telle opération, elle accorde en réalité le droit de lever l'impôt sur les entreprises de la région Rhône-Alpes. À l'époque où le CNPF et les entreprises se battent pour une diminution des charges et en particulier mènent un combat sans merci contre la taxe professionnelle, il nous semble peu cohérent de demander nous-mêmes la levée d'impôts supplémentaires.

Par-delà le budget, Expora exprime son mécontentement de n'avoir pas été consultée et critique le but de la mission qui ne véhicule pas la bonne image de l'économie française : « à l'heure où nous nous efforçons depuis de nombreuses années de donner de la France l'image d'un pays de technologie avancée et aux exportations modernes, développer l'image de la France pays de la "grande bouffe" ne nous semble pas aller vers l'avenir »¹⁰⁰⁵. De telles critiques fusent encore quatre ans plus tard. La Chambre régionale est jugée inefficace par la Chambre lyonnaise. En février 1988, un élu demande à l'assemblée consulaire qu'une motion sévère soit prise : « les membres de la chambre de commerce et d'industrie de Lyon [...] contestent le bien-fondé des missions organisées par la Chambre régionale, qu'elles soient aux États-Unis ou plus récemment en France. Les sommes importantes consacrées à ces missions, si elles permettent, peut-être, une ouverture au tourisme et à la gastronomie, ne concourent pas au développement de l'activité de nos autres ressortissants¹⁰⁰⁶ ».

b. La stratégie d'Expora : les Pays-Bas, marché-cible

Expora construit une stratégie claire pour prendre pied sur les marchés étrangers et la mène en collaboration avec la Chambre. Une sélection de « pays-cibles » est faite selon des critères comme « des raisons d'accès difficile et/ou de présence insuffisante du Rhône-Alpes, de l'existence d'un fort pouvoir d'achat ». Ainsi ont déjà été distingués les Pays-Bas, le Nigéria, l'Inde ou encore le Japon. Certains pays-cibles sont étudiés pour leurs « opportunités sectorielles » : automobile au Portugal, industrie lourde et énergie en Algérie, aménagement de la montagne au Canada, etc. Expora est le maître d'ouvrage d'opérations menées à plusieurs, associant en particulier des chambres de commerce : participation à des salons, études sectorielles, missions, transfert de technologie¹⁰⁰⁷.

À l'automne 1983, l'association Expora consulte ses adhérents sur leurs attentes en matière de marchés à cibler. Les zones que les répondants cherchent le plus à atteindre par eux-mêmes sont l'Allemagne de l'Ouest, les Pays-Bas, la Grande-Bretagne, la Scandinavie, le Canada, les États-Unis, l'Asie du Sud-Est, le Japon, l'Italie et l'Algérie. Les zones pour

¹⁰⁰⁵ AFMB, n° 20, Note « Position prise par le GIL et l'UPRA à propos du voyage organisé par la CRCI aux États-Unis », Régis Pelen (pdt du GIL), 18 octobre 1984.

¹⁰⁰⁶ ADR, 1ETP150, Séance du 8 février 1988 de la CCI de Lyon, p. 62.

¹⁰⁰⁷ ADR, 1ETP1865, Courrier de Paul Berliet à C. Béraudier, Lyon, 11 octobre 1982.

lesquels ils souhaitent particulièrement une action d'Expora sont les États-Unis et l'Asie du Sud-Est et, dans une moindre mesure, le Japon, le Canada et l'Algérie. Ce sondage fait donc ressortir que les entreprises comptent sur Expora pour s'attaquer à des marchés lointains et plus difficiles, tandis qu'elles estiment pouvoir atteindre individuellement les pays proches du Marché commun. Pour les modes d'action, elles attendent de l'association, dans l'ordre du plus demandé au moins demandé : des études de marchés, de l'information, des missions, des participations aux foires et salons et des antennes permanentes à l'étranger¹⁰⁰⁸.

Durant toute la décennie 1980, les Pays-Bas sont une cible privilégiée d'Expora et de la Chambre. De nombreuses missions y sont envoyées, des réunions d'information ont lieu à Lyon pour inciter les entreprises à y développer leurs activités. Cette stratégie commence en 1982. Le marché néerlandais est choisi pour sa proximité, pour le pouvoir d'achat élevé de ses habitants et pour le déficit de la balance commerciale française avec ce pays. En avril 1983, l'ambassadeur de France à La Haye, Claude de Kémoularia, qui vient d'entrer dans la carrière diplomatique après avoir été directeur général pour les affaires internationales de la Banque Paribas, préside une réunion à la préfecture de Lyon. Les Chambres de la région y sont représentées. Le diplomate s'indigne du déficit commercial de la France avec ce pays, qui repose par exemple sur les trois milliards de francs de porcs qu'elle importe, car « ils sont bien vendus et surtout livrés à l'heure ». C'est une « anomalie » alors que le pays ne restreint pas ses importations par des droits de douane, que le SMIC y est à 5 200 francs et qu'il achète à de nombreux autres pays industrialisés¹⁰⁰⁹.

Le cas néerlandais offre aussi un exemple de collaboration avec une chambre de commerce et d'industrie française à l'étranger. Celle aux Pays-Bas signe une convention en avril 1983 avec Expora. Cela assure à l'association rhône-alpine une représentation permanente. Toute entreprise de la région peut l'utiliser moyennant 1 500 francs de contribution. Les services proposés sont la fourniture d'informations sur le marché et la concurrence, des tests de produits, le choix d'un importateur ou d'un agent, ou encore la « possibilité d'une assistance lourde », la préparation de participations collectives à des salons néerlandais et toutes sortes de mise en relation. L'établissement public régional finance ce partenariat à hauteur de 300 000 francs par an¹⁰¹⁰.

¹⁰⁰⁸ AFMB, n° 20, « Projet de programme d'Expora pour 1984 », Note d'Expora, 8 septembre 1983.

¹⁰⁰⁹ AFMB, n° 18, « Les Pays-Bas : un marché ouvert », *Le Progrès*, 16 avril 1983.

¹⁰¹⁰ AFMB, n° 18, « Fiche convention Expora / CFCI Pays-Bas », Expora, 21 juin 1983.

Le partenariat permet de mieux connaître le marché néerlandais, mais aussi le milieu des entreprises rhône-alpines qui le convoitent. La chambre de commerce française aux Pays-Bas réalise en juillet 1983 une synthèse des demandes qui lui ont été adressées par celles-ci. Quarante-quatre entreprises industrielles se sont dites intéressées par le marché néerlandais dans différentes branches. Leur taille varie : la plus grosse, les Établissements Porcher Textiles, emploient 600 salariés et réalisent 250 millions de chiffre d'affaires, dont 160 à l'exportation¹⁰¹¹. La majorité des entreprises se situent entre 30 et 90 millions de chiffre d'affaires, et pour la plupart celui-ci est majoritairement réalisé à l'exportation. Le tableau présente ce que ces entreprises recherchent : des importateurs grossistes, des études de marché, un distributeur, des agents commerciaux ou encore des débouchés¹⁰¹².

En septembre 1982, un agent d'Expora, Jacques Barioz, réalise une enquête auprès des entreprises rhône-alpines exportant aux Pays-Bas. Il interroge le directeur commercial de Desarbre, société de prêt-à-porter à Roanne, qui y réalise 1,6 million de francs de chiffre d'affaires sur 22 millions à l'export et 68 millions au total. La société disposait jusque dans les années 1950 d'un agent commercial qui s'y rendait, puis s'est appuyée dans la décennie suivante sur un correspondant local ; cela a eu pour effet une chute des ventes. En 1982, un nouvel agent local a été recruté et une nette amélioration se dessine. Chaque année, deux collections sont présentées dans un grand hôtel d'Amsterdam avec le renfort de la presse spécialisée. Pour la société Desarbre, le marché néerlandais est plus important que l'allemand et offre d'excellentes perspectives aux produits de qualité, même avec des prix élevés. La concurrence allemande y est forte. « Se considérant comme bien implantée, Desarbre n'est pas intéressée a priori à utiliser une action de promotion d'Expora »¹⁰¹³.

Les voyages jouent un rôle central dans la stratégie de l'association. Ils restent considérés comme le meilleur moyen de prendre pied sur un marché. En mars 1984, un voyage d'études est organisé par la Chambre et l'association Expora, en coopération avec le CFCE, le poste d'expansion économique de La Haye et la chambre de commerce France-Pays-Bas. Le voyage comprend la visite de différents lieux : de grands magasins, l'EVD qui est l'équivalent du CFCE, la chambre de commerce française aux Pays-Bas, un salon de la sous-traitance à Utrecht, une société de commerce international ou encore le port de

¹⁰¹¹ Au sujet de la société Porcher, voir PLIEZ Victorien, *Déclin et résilience de l'industrie textile rhônalpine...*, *op. cit.*, *passim*.

¹⁰¹² AFMB, n° 18, Demandes individuelles des entreprises rhône-alpines, Chambre française de commerce et d'industrie aux Pays-Bas, juillet 1983.

¹⁰¹³ AFMB, n° 18, Note « Exportateurs de Rhône-Alpes vers les Pays-Bas. Desarbre », J. Barioz (Expora), 3 septembre 1982.

Rotterdam. Ce voyage permet de formuler des recommandations pour les entreprises. Il est indispensable de parler anglais ou allemand, de « tenir ses promesses », de faire preuve de ponctualité et de présenter des « références solides (RFA / USA si possible) ». En outre, les entreprises doivent « préparer une argumentation commerciale claire » et « se souvenir que les Néerlandais connaissent parfaitement les techniques du commerce international » : ils « sont imprégnés des méthodes et pratiques commerciales allemandes qui associent généralement rigueur, cohérence, volonté, pragmatisme, efficacité et faculté d'adaptation ». Les créneaux pour vendre aux Pays-Bas sont les suivants : robotique, instruments de mesure, habillement, sport, meubles, vins, décoration de l'habitat. En résumé, « les entreprises ont intérêt à aborder le marché néerlandais qui constitue incontestablement un banc d'essai pour les exportateurs puisqu'ils y rencontrent des commerçants internationaux, pragmatiques et exigeants, soucieux de faire de bonnes affaires et d'entretenir des relations durables avec des partenaires fiables »¹⁰¹⁴.

Enfin, Expora communique par voie de presse auprès des entreprises de la région. Elle dispose d'un bulletin diffusé auprès de 3 000 d'entre elles, mais a aussi accès, à partir de novembre 1985, à la presse quotidienne. Deux fois par mois, dans le supplément « Décideurs » du *Dauphiné Libéré*, sous une rubrique « Agenda d'Expora », les prochaines actions et manifestations régionales intéressant les entreprises exportatrices : réunions, missions, salons, foires et séminaires¹⁰¹⁵. La presse nationale spécialisée contribue aussi à son rayonnement. Le *Moniteur officiel du commerce international*, titre de référence pour les exportateurs, consacre en mars 1983 un reportage à Lyon et évoque notamment l'association Expora. Interviewé, son président, Paul Berliet, expose son projet « d'emmener la région », et de remplacer les « grandes bouffes » par des « visites d'entreprises »¹⁰¹⁶.

2. Le World Trade Center : s'inscrire dans un réseau mondial

a. Le projet de World Trade Center

Entre 1983 et 1985, la Chambre prépare la création d'un « centre de commerce international ». Elle mène le projet en partenariat avec la COURLY, le département et le GIL. Les quatre acteurs se constituent en 1986 en association, Lyon Commerce International. Paul

¹⁰¹⁴ AFMB, n° 18, « Compte rendu du voyage d'études aux Pays-Bas », direction du commerce international de la CCI de Lyon, mars 1984.

¹⁰¹⁵ ADR, 1ETP1865, « Réunion du conseil d'administration d'Expora », 25 avril 1986, p. 1.

¹⁰¹⁶ AFMB, n° 19, « Lyon, la compétence internationale », numéro spécial du *MOCI*, n° 547/21, mars 1983.

Berliet explique cette initiative par la nécessité de faciliter les démarches des entrepreneurs exportateurs : « j'aurais voulu en cette occasion pouvoir regrouper en un seul point dans Lyon tous les services [...] des [différentes] organisations. Sur une carte de la ville apparaissait un véritable parcours du combattant auquel, dans des conditions difficiles de stationnement et de circulation, était obligé de se soumettre le candidat exportateur. C'était décourageant¹⁰¹⁷ ». Cette volonté de regroupement rencontre le modèle du World Trade Center importé des États-Unis.

Dans les années 1960, Guy Tozzoli, dirigeant à la Port Authority of New York, conçoit un vaste projet immobilier à Manhattan pour rassembler les exportateurs, importateurs et services aux entreprises dans un même espace afin de créer entre eux des synergies¹⁰¹⁸. Un réseau est ensuite fondé, permettant à des entrepreneurs dans le monde entier de créer des centres similaires dotés de la marque World Trade Center et reliés à une messagerie internationale : « ainsi les membres bénéficient d'une banque de données, s'informent mutuellement des affaires à saisir, se rendent des services ». En 1991, le réseau compte 128 implantations dans plus de soixante pays, et plus de 100 000 entreprises adhérentes¹⁰¹⁹.

À Lyon, le projet est conduit par la direction du commerce extérieur et des relations internationales. Pour le président Étienne Carrot, cette initiative « montre bien que l'un des objectifs de la Chambre [consiste] à donner une priorité, parmi les actions qu'elle [entend] entreprendre, à celles destinées à aider les entreprises de la circonscription à mieux prendre pied sur les marchés étrangers ». La création d'un WTC est destinée à « structurer l'ensemble des actions en faveur du commerce international ». « Aujourd'hui, il devient nécessaire de structurer l'ensemble des actions en faveur du commerce international entreprises par la chambre de commerce et d'industrie de Lyon »¹⁰²⁰.

La fondation du World Trade Center s'appuie sur deux exemples proches, ceux de Bâle et de Strasbourg. Le premier est d'une « taille modeste, comprend peu d'investissement, peu de personnel, mais s'appuie sur un club d'utilisateurs actifs du commerce international de plus de 300 membres ». Celui de Strasbourg a fait l'objet d'un investissement immobilier

¹⁰¹⁷ AFMB, n° 84, Notes de Paul Berliet, « CCI de Lyon », « 2^e mandat à la chambre de commerce », août 1992.

¹⁰¹⁸ DUNLAP David W., « Guy F. Tozzoli, 90, Who Led Team That Built Twin Towers, Is Dead », *New York Times*, 6 février 2013, URL: https://www.nytimes.com/2013/02/07/nyregion/guy-f-tozzoli-who-led-team-that-built-twin-towers-dies-at-90.html?_r=0 (consulté le 22 mars 2022).

¹⁰¹⁹ « Le cocon du commerce international », *Le Monde*, 16 octobre 1991, URL : https://www.lemonde.fr/archives/article/1991/10/16/le-cocon-du-commerce-international_4035036_1819218.html (consulté le 22 mars 2022).

¹⁰²⁰ ADR, 1ETP147, Séance du 15 avril 1985 de la CCI de Lyon, p. 99-100.

important, mais « dont la rentabilisation n'est pas assurée ». Le bureau de la Chambre choisit le modèle de Strasbourg¹⁰²¹. Une enquête a été commandée à un cabinet de conseil pour estimer les avantages d'un World Trade Center, qui débouche en mai 1983 sur un rapport étudiant la Maison du commerce international de Strasbourg. Dans la capitale alsacienne, le centre a été inauguré en 1979 et est affilié au réseau World Trade Center. Les services proposés sont divers :

accès au centre d'information et à son terminal informatisé ; informations ponctuelles gratuites ; études de marché ; diagnostic d'entreprises ; conseil en matière d'exportation ; [...] possibilité de confier toute tâche aux prospecteurs MCIS [...] : prospection de marché, visite d'importateur, litige à régler sur place, etc. ; communication personnalisée de propositions d'affaires ; participation groupée à des foires à l'étranger ; invitation à toutes les manifestations organisées à la MCIS ; accès à son club.

Il accueille surtout des PME industrielles, mais quelques entreprises de grande taille y ont parfois recours. Toutes étaient exportatrices avant d'y adhérer, encore que dans des proportions variables : le chiffre d'affaires à l'exportation va de 3 % à 80 % du chiffre d'affaires global. Avant la création de la Maison du commerce international, ces entreprises étaient déjà familières de leur chambre de commerce et d'industrie. Le nouveau centre est apparu

comme le prolongement logique du département export de la chambre de commerce avec des structures allégées, donc plus souples. Les chambres de commerce sont perçues comme des structures très administratives avec un esprit fonctionnaire, alors que la MCIS apparaît au contraire comme un organisme dynamique qui a un peu « dépeussieré » tout ça.

Le rapport estime que « la Maison du commerce international de Strasbourg a grandement participé à développer les échanges extérieurs des entreprises concernées, notamment par une meilleure connaissance des marchés rendue possible par les missions de prospection ». Le label américain est surtout un moyen de distinction et de reconnaissance : « en plus de la possibilité d'utiliser le nom World Trade Center qui, du point de vue commercial, peut être important, l'intérêt principal de faire partie de l'association est de pouvoir utiliser les services du réseau des World Trade Centers ». Mais ses services sont faiblement utilisés : les entreprises continuent à s'appuyer sur les postes d'expansion économique et aux conseillers commerciaux¹⁰²².

¹⁰²¹ ADR, 1ETP147, Séance du 15 avril 1985 de la CCI de Lyon, p. 101.

¹⁰²² AFMB, n° 84, « Résultats des enquêtes réalisées auprès des adhérents de la Maison du commerce international de Strasbourg et des locataires du World Trade Center de New York », Association lyonnaise d'ingénieurs conseils, mai 1983.

Le centre de commerce international est installé dans l'immeuble du Cercle du commerce, propriété de la Banque de France. Son réaménagement permet d'obtenir plusieurs salles de réunion, cinq bureaux pour l'accueil de délégations ou l'installation d'antennes d'organisations étrangères et un équipement de restauration, pour une surface de 1 200 m². Il se situe à proximité immédiate du Palais du commerce, au 16 rue de la République (Figure 26)¹⁰²³.

Figure 26 : Accueil du World Trade Center de Lyon en 1987, au 16 rue de la République¹⁰²⁴



¹⁰²³ Le Cercle du Commerce réunit depuis 1750 une élite lyonnaise cooptée. Son règlement prévoit qu'il a « pour seul but de procurer aux membres qui le composent divers moyens de délassement en ouvrant des salons pour la lecture, la conversation et les jeux de société ». ADR, 1ETP1871, *Règlement du Cercle du Commerce*.

¹⁰²⁴ ADR, 1ETP5694.

Les liens entre avec la Chambre sont étroits en raison de l'appartenance de nombreux entrepreneurs aux deux. Des intérêts financiers s'y ajoutent : en 1982, la Chambre aménage à ses frais un nouveau lieu de réception dans les locaux du club. L'objectif affiché est de disposer d'un endroit où recevoir des personnalités importantes et des délégations étrangères. Mais cela permet aussi de soulager les finances dégradées du Cercle. En 1985, il est encore lourdement endetté auprès du Crédit lyonnais. L'arrangement trouvé avec la Chambre prévoit que celle-ci le remplace comme le locataire et qu'elle lui sous-loue une partie des locaux pour qu'il poursuive ses activités¹⁰²⁵. Le remplacement du Cercle du commerce par un World Trade Center est éloquent : à la vénérable institution en faillite, symbole historique de l'élite entrepreneuriale lyonnaise¹⁰²⁶, succède un organisme à l'américaine. Cette solution ne satisfait pas Paul Berliet qui, dans ses notes rédigées *a posteriori*, s'en plaint :

des locaux nouveaux s'édifiaient à côté de la vieille gare de TGV aux Brotteaux à la Part Dieu. Nous aurions au surplus été en contact direct avec ceux qui devaient venir nous voir, soit qu'ils arrivent de Paris, soit qu'ils s'y rendent. Mais en dépit d'un prix convenable le président ne voulut pas retenir la proposition. Heureusement et malheureusement le président Charrière s'était engagé dans le passé à combler le déficit du centre du Commerce situé à proximité et qui peu à peu était devenu un centre de restauration et cercle de bridge. Coût : plus d'un million. [...] En transférant un certain nombre de bureaux, la Chambre put trouver des locaux supplémentaires et faire partie des Centres mondiaux de commerce qui [permettaient] de réaliser un certain nombre de contacts supplémentaires et de loger convenablement le personnel nouveau embauché¹⁰²⁷.

b. Le Centre de commerce international

Le World Trade Center lyonnais atteint l'objectif qui lui a été assigné : rassembler toutes les initiatives ayant trait au commerce extérieur. En 1989, environ 150 entreprises et organismes sont adhérentes de l'association Lyon Commerce International. Son rayonnement dépasse l'agglomération lyonnaise : ses membres viennent, pour certains, de Saint-Étienne, Valence, Chambéry et Aix-les-Bains¹⁰²⁸. Grenoble possède son propre World Trade Center, avec lequel une convention est signée en 1991.

En avril 1988 s'y installe la délégation de la chambre de commerce et d'industrie de Hongrie qui quitte Paris pour Lyon¹⁰²⁹. D'autres chambres de commerce étrangères la rejoignent : arabe, britannique, néerlandaise, soviétique, italienne et danoise. L'ancien immeuble du Centre du commerce paraît trop étroit et la Chambre, qui ne voulait pas risquer

¹⁰²⁵ ADR, 1ETP147, Séance du 24 juin 1985 de la CCI de Lyon, p. 195.

¹⁰²⁶ Sur les cercles de cette élite locale (Cercle du Commerce, Cercle de l'Union, Rotary-Club), voir GRAFMEYER Yves, *Quand le Tout-Lyon se compte...* Lyon, Presses universitaires de Lyon, 1992.

¹⁰²⁷ AFMB, n° 84 Notes de Paul Berliet, « CCI de Lyon », « 2^e mandat à la chambre de commerce », août 1992.

¹⁰²⁸ ADR, 1ETP151, Séance du 20 mars 1989 de la CCI de Lyon, p. 41.

¹⁰²⁹ ADR, 1ETP150, Séance du 25 avril 1988 de la CCI de Lyon, p. 111.

d'investissements trop lourds au moment de la création en 1985, se met en quête d'un nouveau site. En mai 1989, des locaux de plus de 6000 m² sont recherchés pour permettre au centre de continuer à croître. Plusieurs sites sont envisagés, en particulier la Cité internationale sur la quai Achille-Lignon¹⁰³⁰. Cet emplacement, qui accueillait la Foire de Lyon quelques années auparavant, est alors en cours de réaménagement par l'architecte Renzo Piano. Un vaste projet immobilier cherche à en faire une vitrine pour la ville avec des bureaux, un palais des congrès et des services haut de gamme. C'est finalement la Cité internationale qui est choisie pour accueillir le World Trade Center lyonnais.

C. L'Europe, cible principale de la nouvelle stratégie internationale dans la décennie 1990

La réaction de la Chambre à l'instauration du Marché unique en 1992 met en évidence l'évolution qu'elle a connue au cours des décennies écoulées. Cette nouvelle étape de la construction européenne, loin d'éveiller une angoisse comparable à celle qui a accompagné le traité de Rome en 1957, est accueillie favorablement par les membres de la compagnie consulaire. La Chambre affiche un certain optimisme : elle ne réclame plus de mesures protectrices comme à la fin des années 1950 mais concentre ses efforts sur la préparation des entreprises à la libéralisation du marché européen. Ce changement de posture a plusieurs causes : le dynamisme de l'économie lyonnaise, les réussites industrielles et commerciales des entreprises, même si bon nombre ont été ébranlées par les décennies 1970 et 1980. Les élus voient l'Europe comme un cadre adapté à l'épanouissement économique de leur ville : trop petite pour rayonner à l'échelle mondiale, Lyon peut en revanche espérer être une métropole de premier plan de la Communauté économique européenne, que ce soit grâce à sa situation géographique de carrefour, à la taille de ses grandes entreprises ou encore à l'étroitesse des liens construits avec les pays européens partenaires. Dans ce processus, l'installation à Lyon des Euroguichets joue un rôle important en donnant à la ville un statut privilégié dans la Communauté.

¹⁰³⁰ ADR, 1ETP151, séance du 29 mai 1989, p. 88.

1. Une préparation confiante au Marché unique

a. Une nouvelle étape de la construction européenne : le Marché unique

L'élaboration du « grand marché intérieur » a impliqué les milieux économiques privés bien davantage que celle du Marché commun en 1958. Les grandes entreprises industrielles se sont mobilisées en faveur de cette nouvelle étape avec l'ambition de « créer un contexte réglementaire permettant de mieux réaliser leurs restructurations, et donc de devenir plus concurrentielles sur les marchés mondiaux ». Déçues par les politiques nationales, elles voient, à partir des années 1980, l'unification européenne comme un moyen d'améliorer l'environnement des affaires. Cela donne lieu à la création d'une *European Round Table of Industrialists* à Bruxelles en 1983, par laquelle dix-sept industriels formulent un agenda destiné à consolider leurs positions sur les marchés mondiaux¹⁰³¹. En juin 1985, la Commission adopte le *Livre blanc sur l'achèvement du marché intérieur* qu'elle adresse au Conseil européen.

Faire l'unité de ce grand marché (de 320 millions de consommateurs) suppose que les États membres de la Communauté s'accordent sur l'abolition des barrières de toute nature, l'harmonisation des règles, le rapprochement des législations et des structures fiscales, le renforcement de leur coopération monétaire, ainsi que sur les mesures d'accompagnement nécessaires pour amener les entreprises européennes à coopérer¹⁰³².

Le Livre blanc prévoit 310 mesures pour éliminer les obstacles à la circulation des marchandises, hommes, capitaux et services¹⁰³³. « La mise en œuvre de l'Acte unique [est] facilitée par la reprise de l'activité économique au milieu des années 1980, à la faveur de la baisse du prix du pétrole et des matières premières » : la croissance industrielle reprend, et « l'euroessimisme » cède la place à un nouvel élan économique.

Dans ce climat, l'effet d'annonce du grand marché pour 1993 eut un impact important sur les médias et l'opinion, en particulier en France. Les chefs d'entreprise se préparèrent à l'échéance avec la reprise des investissements, d'ailleurs générale dans les pays industrialisés, l'accélération des restructurations d'entreprises et surtout des

¹⁰³¹ COWLES Maria Green, « L'ERT (European Round Table of Industrialists) : les grands industriels et la promotion du grand marché européen », in BUSSIÈRE Éric, DUMOULIN Michel, SCHIRMANN Sylvain (dir.), *Milieux économiques et intégration européenne au XXe siècle: la relance des années quatre-vingt, 1979-1992*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2007, p. 233-240.

¹⁰³² *Livre blanc sur l'achèvement du marché intérieur* (14 juin 1985), URL : https://www.cvce.eu/obj/livre_blanc_sur_l_achevement_du_marche_interieur_14_juin_1985-fr-0d72b347-b235-4c9d-bb71-ba38824f5d49.html (consulté le 22 mars 2022).

¹⁰³³ « L'établissement du grand marché intérieur a consisté à supprimer trois types d'entraves à la circulation : les barrières physiques, les barrières techniques et les barrières fiscales » : suppression des contrôles sur les marchandises et les personnes aux frontières intérieures, instauration du droit d'établissement dans un autre pays de la Communauté, suppression des obstacles à la concurrence, harmonisation des règles fiscales

opérations de fusions et rachats pour atteindre la taille optimale à la dimension du grand marché. La part des échanges intracommunautaires dans le commerce extérieur des pays membres qui avait décliné entre 1973 et 1985, est repassée en 1988 au niveau du début des années 1970 (62 % des exportations en volume) en même temps qu'augmentaient les importations en provenance des pays tiers¹⁰³⁴.

Le Marché intérieur est conçu comme un « moyen d'améliorer les performances des entreprises européennes » en restaurant la confiance parmi les chefs d'entreprises et en restaurant la compétitivité européenne qui recule face aux États-Unis et au Japon. L'Acte unique de 1986-1987 prévoit la « réactualisation du traité de Rome » avec la réalisation, au 1^{er} janvier 1993, d'un espace de libre circulation des marchandises, services, hommes et capitaux. Ce nouveau cap de la construction européenne a des conséquences sur les structures des entreprises, que met en lumière l'économiste Fabienne Ilzkovitz. L'accroissement de la concurrence les pousse à développer des stratégies pour réduire leurs coûts et gagner des parts de marché. Elle constate, à moyen terme, une hausse de la taille des entreprises et une réduction de la diversification des productions¹⁰³⁵. Peu d'études ont montré comment les entreprises ont fait face à ce nouvel environnement. Un article consacré à la société multinationale Unilever tente de répondre aux questions « comment les entreprises ont-elles réagi à ces opportunités ? Certaines ont-elles été plus rapides que d'autres à restructurer leur business ? ». Basée à Londres et Amsterdam, opérant dans de nombreux pays et dans plusieurs branches, Unilever est particulièrement bien placée pour tirer profit de la suppression des barrières dans la CEE¹⁰³⁶.

Martial Libera a étudié la perception de ces progrès du côté allemand, au *Deutscher Industrie- und Handelstag* qui réunit les chambres de commerce et d'industrie.

En 1986, la vision qu'a le DIHT de l'organisation du marché mondial est clairement libérale : il entend œuvrer pour « ouvrir les marchés », « dépolitiser le commerce extérieur », « renforcer le GATT », « intensifier la compétition », « supprimer les réglementations », « sécuriser et renforcer l'innovation », « rendre le régime fiscal compétitif », « assurer la stabilité monétaire », « encourager les privatisations » et veiller à ce que « l'État ne remplace pas le marché ».

Le Livre blanc publié en juin 1985 est salué par l'organisme consulaire qui prévoit la disparition des obstacles restant dans la CEE, mais craint que celle-ci ne s'isole du marché mondial. Malgré ses plus de 300 millions d'habitants, le « grand marché intérieur » serait trop

¹⁰³⁴ GERBET Pierre, *La construction de l'Europe*, op. cit., p. 362.

¹⁰³⁵ ILZKOVITZ Fabienne, « Le marché intérieur : une étape cruciale mais inachevée de l'intégration économique européenne », in BUSSIÈRE Éric, DUMOULIN Michel, SCHIRMANN Sylvain (dir.), *Milieus économiques et intégration européenne au XX^e siècle*, op. cit., p. 53-85.

¹⁰³⁶ JONES Geoffrey et MISKELL Peter, « *European Integration and Corporate Restructuring: The Strategy of Unilever, c. 1957-c. 1990* », *The Economic History Review*, 2005, vol. 58, n° 1, p. 113-139.

étroit pour les entreprises allemandes et protégerait artificiellement les Européens de la concurrence internationale. Premier exportateur mondial, avec plus de 30 % de la production vendus sur les marchés extérieurs, la République fédérale n'a aucun intérêt à un repli sur l'Europe. Pour le DIHT, le Marché intérieur doit augmenter le poids économique de l'Europe et favoriser une progression du libre-échange dans le monde¹⁰³⁷.

Pour J.-L. Levet, qui constate en 1988 le déclin de la « France sans usines », le « grand espace européen » constitue « l'opportunité du siècle ». Les années 1960 et 1970 n'ayant pas apporté le marché unifié promis par le traité de Rome, l'espace européen perd son attractivité. La relance institutionnelle est un signe d'espoir : la suppression des obstacles aux échanges devrait particulièrement profiter aux PME « qui préfèrent souvent percer le marché américain avant d'affronter le marché européen¹⁰³⁸ ».

b. La réaction favorable des milieux économiques

À Lyon, la préparation du Marché intérieur se fait dans un climat de confiance et de volontarisme qui contraste nettement avec celle du Marché commun à la fin des années 1950. Les élus consulaires voient 1992 non pas comme un nouveau bouleversement, mais comme « l'achèvement » du projet commencé trente ans plus tôt mais inabouti. Dans un exposé à la Chambre, en mars 1987, le secrétaire général du Centre d'études des chambres de commerce et d'industrie Rhône-Loire-Alpes estime que l'objectif, fixé par le traité de Rome, d'un « véritable marché commun [...] n'a pas encore été atteint ». L' élu Jacques Pitance, président de la commission juridique, fiscale et des études économiques générales, ajoute que « sous la pression des principaux concurrents de l'Europe, la nécessité d'un vaste marché intérieur permettant des économies d'échelle et de coûts, et de vendre à l'extérieur de manière plus compétitive, s'impose chaque jour davantage »¹⁰³⁹. Le mois suivant, le président Étienne Carrot fait intervenir le directeur interrégional des Douanes pour présenter les enjeux du Marché unique. Le fonctionnaire expose longuement et dans le détail les conséquences juridiques et économiques de celui-ci et livre une conclusion prudente : « il ne serait ni lucide ni efficace [...] de céder à un pessimisme ou à un optimisme irraisonnés. L'Europe sera ce que nous la ferons et nous y vivrons d'autant mieux que nous y serons adaptés. [...] C'est tout

¹⁰³⁷ LIBERA Martial, « *Freihandel über alles* ». La Fédération allemande des chambres de commerce et d'industrie et l'organisation du marché mondial (1985-1995) », art. cit., p. 40 et suiv.

¹⁰³⁸ Levet Jean-Louis, *Une France sans usines ?*, op. cit., p. 74-75.

¹⁰³⁹ ADR, 1ETP149, Séance du 12 janvier 1987 de la CCI de Lyon, p. 36.

de même une perspective exaltante que de voir sa dimension multipliée par sept en nombre de clients potentiels¹⁰⁴⁰ ».

La confiance est renforcée par le fait que, à l'échelle de l'Europe des Douze, l'économie lyonnaise, en dépit des années de crise passées, paraît dynamique. Le rapprochement entre Rhône-Alpes, le Bade-Wurtemberg, la Catalogne et la Lombardie dans le cadre du « quadrige » renforce cette impression. La place éminente de Lyon dans le Marché intérieur est confirmée par la mise en place d'un « guichet communautaire » à la fin des années 1980. Dans la perspective de l'achèvement du grand marché en 1992, plusieurs métropoles européennes reçoivent un service d'information destiné à « mieux faire savoir aux entreprises, notamment PME : les étapes de l'achèvement du marché intégré, les atouts et les contraintes du droit communautaire, les programmes européens en matière de technologie avancée ». Le dispositif bénéficie d'un financement européen et permet à la ville de servir d'antenne au-delà de sa circonscription. Trois guichets doivent ouvrir en France en avril 1987, et un appel d'offres est lancé par la CEE auquel la chambre de commerce lyonnaise répond. Avec Strasbourg et Bayonne, Lyon reçoit le soutien de l'APCCI¹⁰⁴¹. L'affaire est suivie de près par la Chambre et Lyon est finalement choisie parmi 400 villes et régions candidates en Europe. Vingt-huit Euroguichets ont été répartis dans les Douze, dont quatre en France : Lyon, Bordeaux, Nantes et Metz. Pour Étienne Carrot, « le soutien de la CRCI Rhône-Alpes et de l'Union patronale Rhône-Alpes a été déterminante dans ce succès ». L'Euroguichet ouvre en novembre 1987, installé au centre de commerce international et animé par la direction du commerce extérieur de la Chambre. Il doit offrir aux entreprises différents services

- information des PME sur la réglementation du marché intérieur, sur les aides de la CEE, sur les prêts, sur les programmes de recherche et de développement communautaire, sur la politique commerciale de la CEE et sur les marchés du Fonds européen de développement ;
- coordination des initiatives communautaires et nationales en matière de création d'entreprises et de réseaux technologiques ;
- mise à disposition d'un centre serveur relié directement avec chaque guichet communautaire¹⁰⁴².

En septembre 1990, Patrick Schulz, agent de la direction du commerce extérieur, présente l'Euroguichet rebaptisé Euro-Info-Centre. Il « bénéficie d'une synergie de compétences », étant « piloté par le Conseil régional, la CRCI, l'Union patronale Rhône-Alpes et la

¹⁰⁴⁰ ADR, 1ETP149, Séance du 13 avril 1987 de la CCI de Lyon, p. 138.

¹⁰⁴¹ ADR, 1ETP149, Séance du 16 mars 1987 de la CCI de Lyon, p. 93.

¹⁰⁴² ADR, 1ETP149, Séance du 29 juin 1987 de la CCI de Lyon, p. 214.

Chambre ». Le guichet dispose d'un fonds documentaire, de banque de données, d'une messagerie avec les autres Euro-Info-Centres « qui permet une transmission rapide des opportunités d'affaires ». Périodiquement, des réunions sont organisées sur des thèmes économiques et juridiques en partenariat avec l'Institut Jean Monnet. Grâce à ce dispositif, « les PME-PMI disposent en Rhône-Alpes d'informations fiables leur permettant d'élaborer leur stratégie sur le marché européen en cours d'achèvement »¹⁰⁴³.

Au niveau interconsulaire, l'APCCI prend aussi des positions favorables à la poursuite de la construction européenne. Elle publie en 1993 un mémorandum, *Réussir 93*, présentant des propositions pour adapter l'économie française au Marché intérieur : « une attitude plus offensive dans le commerce international, le développement de relations plus pragmatiques avec les proches voisins de la Communauté, une politique d'aide au développement plus ambitieuse », etc.¹⁰⁴⁴. Dans la commission des relations internationales de l'APCCI, cependant, certaines opinions moins optimistes s'expriment : « le risque pour l'Europe n'est pas de devenir une forteresse, mais plutôt d'être trop perméable et de ne pouvoir se défendre efficacement ». L'idée d'une Europe « forteresse », accusation lancée par les Américains, serait contredite par de nombreux faits : la Communauté est le premier importateur mondial avec un tarif extérieur plus bas et lisse que celui des États-Unis. De plus, « on peut affirmer sans se tromper que le marché unique sera plus ouvert que le marché commun ne l'était ». Le terme « protection » ressurgit : une « plus grande cohésion des politiques commerciales menées par les différents États-membres vis-à-vis de l'extérieur » est nécessaire pour « rendre plus efficace la protection de l'espace économique communautaire contre les pratiques déloyales ou frauduleuses ». L'Europe doit exiger la réciprocité dans les échanges avec ses partenaires commerciaux.

2. L'eupéanisation de la stratégie de la Chambre

La préparation au Marché intérieur incite la Chambre à accentuer l'orientation européenne de son action. Cela se manifeste dans deux domaines qu'elle gère depuis le XIX^e siècle : les infrastructures de transport et la formation. Lyon devant devenir une métropole

¹⁰⁴³ ADR, 1ETP152, séance du 17 septembre 1990, p. 192-194.

¹⁰⁴⁴ « Les chambres de commerce et d'industrie plaident en faveur d'une accélération des politiques communautaires », *Le Monde*, 22 novembre 1989, URL : https://www.lemonde.fr/archives/article/1989/11/22/les-chambres-de-commerce-et-d-industrie-plaident-en-faveur-d-une-acceleration-des-politiques-communautaires_4130349_1819218.html (consulté le 22 mars 2022).

européenne, il importe de la relier aux réseaux de transport et de la doter de cadres ouverts sur l'Europe.

a. Les infrastructures de transport

En 1992, l'administrateur des aéroports de Lyon, Alain Cadet, présente son plan triennal qui définit cinq orientations. La première d'entre elles est le « renforcement du réseau européen pour répondre aux besoins de l'économie régionale ». Les suivantes sont la promotion du transport aérien auprès de la clientèle touristique, le développement du fret aérien, l'amélioration de l'accueil et l'animation de l'aéroport. À ce moment-là, les aéroports lyonnais traversent une crise qui est générale : la guerre du Golfe, la concurrence entre compagnies aériennes et la conjoncture économique globale ont plongé le transport aérien dans « la plus grave crise de son histoire ». Bron et Satolas souffrent particulièrement à cause de facteurs propres. Étant des aéroports de second rang, ils subissent le retrait de compagnies aériennes qui se concentrent sur les plus grands aéroports. La crise éclate au mauvais moment : à Satolas, un chantier d'agrandissement a été mené en 1990 et 1991, qui a nécessité de lourds investissements et fait baisser la fréquentation. S'y ajoute le fait que l'Afrique du Nord, qui représentait en 1988 17 % de son trafic, est ébranlée par la situation instable en Algérie et dans le Golfe. Enfin, les compagnies Air American et Air France ont fermé la ligne Lyon-New York ; cela représente non seulement une perte de 70 000 passagers, mais « [entache] l'image internationale de l'aéroport et [affecte] sa capacité à développer des vols transatlantiques ». Face à ces difficultés, l'administrateur des aéroports réaffirme, devant la Chambre, le projet de faire de Satolas un hub à l'échelle européenne, permettant par exemple à l'homme d'affaires rhône-alpin de se rendre à un rendez-vous à Barcelone sans passer par Zurich ou aux skieurs britanniques de se rendre dans les stations alpines¹⁰⁴⁵. Cependant, en 1992, les Jeux olympiques d'Albertville restaurent la confiance. L'aéroport est labellisé « site d'accueil des XVI^e jeux olympiques d'hiver » à travers une convention signée en avril 1991 par le président de la Chambre, Bruno Vincent, et le comité d'organisation des Jeux. En février 1992, le trafic augmente de 36 000 passagers par rapport au même mois de l'année précédente, et le trafic international croît de 50 %. Satolas en retire un gain de notoriété grâce à la présence de journaliste et tour-opérateurs étrangers¹⁰⁴⁶.

En matière de transport routier, l'élu Paul Berliet réaffirme à plusieurs reprises l'urgence d'une voie rapide contournant l'agglomération pour « ne plus faire de cette ville –

¹⁰⁴⁵ ADR, 1ETP154, Séance du 21 septembre 1992 de la CCI de Lyon, p. 221-222.

¹⁰⁴⁶ ADR, 1ETP154, Séance du 27 avril 1992 de la CCI de Lyon, p. 111.

que l'on veut à vocation internationale – le cauchemar des automobilistes et des transporteurs¹⁰⁴⁷ ». Étant à la tête d'un groupe fabriquant des camions, il attache une grande importance à cet enjeu : en novembre 1988, il déclare que « nous sommes dans une civilisation automobile, où cet outil bouleverse nos habitudes et nos comportements. Nous ne l'avons pas encore intégré dans les structures de nos villes¹⁰⁴⁸ ». Pour Lyon, la question est d'autant plus importante que, pour attirer des investisseurs étrangers, l'ADERLY souligne en toute occasion sa place de « plateforme logistique », à quelques heures de route de toutes les zones les plus dynamiques de l'Europe occidentale.

Enfin, dans le transport ferroviaire, le projet de liaison à grande vitesse Lyon-Turin, apparu à la fin des années 1980, a le soutien de la Chambre. Il s'agit de mettre la capitale du Piémont à une heure quinze, contre quatre heures dix par la ligne alors en activité. Pierre-Yves Tesse, directeur de l'animation économique et de l'aménagement, en affirme en 1991 « l'importance [...] pour l'Europe et pour les deux villes concernées » : ce doit être un « maillon clé de l'Europe communautaire, au même titre que l'Eurotunnel ». Des deux côtés des Alpes, des comités se sont constitués pour étudier le projet. En France, il regroupe la région Rhône-Alpes, les villes de Lyon et Chambéry et leurs chambres de commerce¹⁰⁴⁹.

b. La formation

La formation est concernée par la volonté d'eupéaniser l'action consulaire. En septembre 1988, d'ambitieuses « orientations européennes » sont exposées devant la Chambre concernant l'école supérieure de commerce. Depuis les années 1970, celle-ci a grossi et s'est affirmée comme l'une des plus importantes de France. Le vice-président Jacques Corde affirme que

les entreprises ne pourront réussir [l'adaptation au marché intérieur] que si l'ensemble de leur environnement se mobilise avec elles, et ceci concerne au premier chef les établissements d'enseignement supérieur qui, dans tous les pays industrialisés, jouent un rôle irremplaçable [...] en leur fournissant des cadres de haut niveau, en mettant à leur disposition des cycles de perfectionnement adaptés, en développant avec elles des programmes de recherche pour leur permettre d'adapter leurs systèmes de gestion.

L'école supérieure de commerce doit donc se transformer pour continuer à jouer son rôle et ne pas être « marginalisée » dans la « compétition » qui l'oppose aux autres écoles similaires. Pour cela, elle doit doter les futurs cadres qu'elle forme d'une « culture européenne ». « L'enseignement de gestion va devenir une activité de plus en plus internationale et

¹⁰⁴⁷ ADR, 1ETP148, Séance du 15 septembre 1986 de la CCI de Lyon, p. 218.

¹⁰⁴⁸ AFMB, n° 85, Intervention de Paul Berliet à la CCI de Lyon, 7 novembre 1988.

¹⁰⁴⁹ ADR, 1ETP153, Séance du 23 septembre 1991 de la CCI de Lyon, p. 264-266.

interculturelle, avec des enjeux européens importants ». « Européaniser » l'école signifie augmenter la part d'étudiants et de professeurs étrangers originaires de la CEE, aider les entreprises rhône-alpines à gagner des parts sur le marché européen, faire évoluer les programmes pédagogiques, favoriser les stages à l'étranger ou encore développer le centre de recherche pour consolider le rayonnement de l'institution. Ces mesures doivent permettre à l'École de grossir, avec l'objectif de passer de 200 étudiants en 1988 à 800 en 1993¹⁰⁵⁰.

Conclusion du chapitre

La transformation de la Chambre se révèle difficile. Les projets de réforme, malgré la volonté de certains de ses dirigeants, apparaissent avant tout comme des effets d'annonce. Ayant une organisation fixée par la loi de 1898, l'institution n'a pas la liberté de se transformer en profondeur, et les élus consulaires paraissent, dans leur majorité, peu désireux de voir leur statut affaibli. La suppression des commissions d'études aurait signifié une marginalisation des membres de l'assemblée consulaire à laquelle ils ne sont pas prêts, même si, dans les faits, ils pèsent de moins en moins lourds face aux services permanents. Cette rigidité explique que ce soit hors de la Chambre que se créent des organismes nouveaux chargés de la promotion du commerce extérieur, Expora et le Centre de commerce international. Leur essor dans la décennie 1980 ne signifie pas cependant que la Chambre est distancée, car ils sont étroitement liés à celle-ci. Face à la construction du « marché intérieur européen », nouveau défi pour l'économie lyonnaise, la chambre de commerce et d'industrie de Lyon montre une véritable capacité d'initiative. On ne peut donc pas dire que l'institution soit en perte de vitesse. Cela se vérifie aussi à travers les relations qu'elle tisse avec l'État.

¹⁰⁵⁰ ADR, 1ETP150, Séance du 12 septembre 1988 de la CCI de Lyon, p. 188-190.

Chapitre 11. Le renforcement des liens entre la Chambre et l'État pour promouvoir le commerce extérieur

Sous les septennats du président François Mitterrand, la question des relations entre l'État et les chambres de commerce et d'industrie prend une nouvelle importance. Au cours de cette période, l'institution consulaire se voit menacée. Les lois de décentralisation donnent un nouveau pouvoir de décision aux collectivités locales. La Chambre lyonnaise voit d'un mauvais œil le transfert de compétences à celles-ci en matière économique. Elle critique une décentralisation qui, au lieu de mettre fin au dirigisme parisien, lui substitue un dirigisme des collectivités locales plus menaçant. Pour continuer à peser, les élus consulaires développent alors un nouvel argumentaire dont l'idée majeure est celle de la proximité : la Chambre se voit comme le partenaire le plus proche des entreprises grâce à la solidité de leur implantation.

Le pouvoir socialiste, même après le tournant de la rigueur en 1983, qui marque le renoncement à la relance budgétaire par la consommation et au dirigisme, multiplie encore les expérimentations pour intervenir dans l'économie. La fragilisation continue de l'industrie française et du commerce extérieur pousse les pouvoirs publics à rechercher la coopération avec les entreprises. Les chambres de commerce et d'industrie sont mobilisées dans le cadre de ce rapprochement, avec des résultats incertains.

A. Un « réseau de proximité » au service des entreprises : la réaffirmation du rôle des Chambres

Les chambres de commerce et d'industrie locales voient, de façon inattendue, leur rôle remis en cause par la décentralisation. Les instances régionales apparaissent rapidement aux élus consulaires lyonnais comme des concurrentes dans le domaine de la régulation économique locale pour laquelle elles étaient, jusqu'en 1982, le principal acteur. Ils justifient cette critique par le fait que nul ne connaît le tissu économique d'un territoire mieux qu'une

chambre de commerce. Cet argument est entendu par les pouvoirs publics par un rapport qui reconnaît leur légitimité à agir en matière de commerce extérieur et insiste sur leur importance comme premier partenaire institutionnel des entreprises.

1. Face aux pouvoirs publics : une méfiance persistante

a. Des relations houleuses avec le préfet

La présence du préfet lors des assemblées consulaires donne parfois lieu à des passes d'armes¹⁰⁵¹. À la première séance de 1984, les relations sont houleuses entre le représentant du gouvernement et les chefs d'entreprise. Le président Étienne Carrot répond à l'exposé d'Olivier Philip par un texte vigoureux préparé par l'APCCI :

si les chambres de commerce et d'industrie sont prêtes à apporter leur franche et totale collaboration aux pouvoirs publics dans la lutte contre l'inflation, elles ne peuvent, en revanche, admettre que certains commerçants fassent l'objet, après le blocage des prix, de véritables intrusions policières. Elles demandent donc instamment, au nom de tous les ressortissants, qu'il soit mis fin immédiatement à nouvelle pratique qui jette le discrédit sur l'ensemble des entreprises commerciales françaises, qui ne peut manquer de détériorer sensiblement les relations entre les commerçants et les pouvoirs publics et qui entraîne des effets déplorables auprès de la clientèle étrangère¹⁰⁵².

La persistance du contrôle des prix depuis 1945 est un sujet de mécontentement depuis l'après-guerre¹⁰⁵³. En octobre 1985, la Chambre vote une nouvelle motion contre ce système qui est maintenu par un projet de loi « portant amélioration de la concurrence » : le texte des ordonnances de 1945, « historiquement dépassé et d'inspiration dirigiste, se trouverait ainsi pérennisé ». Pour la Chambre, « la modernisation de l'économie française est incompatible avec le maintien d'une telle réglementation qui [...] s'avère non seulement anachronique mais également révélatrice d'un climat de suspicion intolérable pesant sur les dirigeants d'entreprises ». Comme souvent, la contrainte extérieure sert à nouveau de justification : les entreprises françaises ne sauraient rester compétitives avec des concurrents étrangers soumis à des règles moins strictes : « le contraste avec la situation existant chez certains de nos partenaires européens, et notamment l'Allemagne, n'ayant jamais mis en œuvre un tel régime, est frappant ». La motion demande le rétablissement complet de la liberté des prix pour assurer le bon fonctionnement de la concurrence. Votée à l'unanimité, elle est adressée aux

¹⁰⁵¹ Sur la place que tient le préfet dans le département, on trouve, pour le XIX^e siècle, l'ouvrage de Pierre KARILA-COHEN, *Monsieur le Préfet. Incarner l'État dans la France du XIX^e siècle*, Ceyzérieu, Champ Vallon, 2021.

¹⁰⁵² ADR, 1ETP146, Séance du 13 février 1984 de la CCI de Lyon, p. 28.

¹⁰⁵³ Sur le contrôle des prix, voir CHÉLINI Michel-Pierre, *Inflation, État et opinion en France de 1944 à 1952*, Vincennes, Institut de la gestion publique et du développement économique, 1998.

députés et sénateurs du Rhône, au président de l'APCCI, à celui de la Chambre régionale et à la presse¹⁰⁵⁴. La compagnie consulaire accueille donc favorablement les mesures libérales prises par la suite : libération du crédit en 1985 et des prix en 1986¹⁰⁵⁵, privatisations à partir de 1986¹⁰⁵⁶ et suppression du contrôle des changes en 1990.

Les relations entre le préfet et la Chambre ne sont cependant pas toujours orageuses. Fidèle à la tradition, le préfet de région assiste régulièrement en personne ou se fait représenter aux séances. Cela permet une coopération entre les services préfectoraux et la Chambre. À chaque élection consulaire, notamment, le représentant du gouvernement prononce un discours aux nouveaux membres et au nouveau président. Systématiquement, il y rappelle le rôle des chambres de commerce et d'industrie. En janvier 1986, Gilbert Carrière, qui a remplacé Olivier Philip quelques mois auparavant, rappelle que l'institution consulaire a d'abord « un rôle d'avis auprès des pouvoirs publics et des représentants de l'État », mais reconnaît aussitôt que « cette tâche initiale s'est, de très loin, développée en tâches d'initiatives et charges de gestion de diverses natures ». Dans ce discours, il met en avant les efforts de la Chambre pour renforcer l'ouverture internationale de Lyon.

Les relations extérieures de notre pays sont, constitutionnellement, une affaire d'État. Mais ceci ne fait aucun obstacle à ce que, d'une rencontre de volontés et d'objectifs, tous ceux, dans cette ville et ce département, qui ont des responsabilités les joignent [...] pour faire que ce soit, à travers le dynamisme lyonnais [...], l'économie nationale qui se trouve projetée à l'exportation¹⁰⁵⁷.

Le représentant du gouvernement incite à poursuivre les efforts dans ce domaine. Ce discours conforte la mission que la Chambre s'est donnée en matière d'ouverture internationale. Ainsi, Gilbert Carrière entre dans la catégorie des préfets qui « [gagnent] la sympathie » définie par l'historien Pierre Karila-Cohen¹⁰⁵⁸. Il adopte une posture conciliante, voire flatteuse, et sait incarner l'État sans faire preuve d'autoritarisme. Cette adresse est particulièrement utile face à des élus consulaires entretenant le mythe de leur droit de remontrance.

b. La décentralisation : une demande ancienne

La décentralisation bouleverse les relations entre la Chambre et les pouvoirs publics. Elle répond d'abord à un souhait séculaire de l'élite lyonnaise. Celle-ci y voit le moyen d'abolir le centralisme parisien et d'investir la cité rhodanienne d'un pouvoir de décision

¹⁰⁵⁴ ADR, 1ETP147, Séance du 21 octobre 1985 de la CCI de Lyon, p. 244-246.

¹⁰⁵⁵ WARLOUZET Laurent, « La liberté des prix devient la règle », La libération des prix et l'établissement de la politique de la concurrence en 1986 », *Histoire, économie & société*, 2022, vol. 41, no. 2, p. 14-29.

¹⁰⁵⁶ QUENNOÛELLE-CORRE Laure, « Les privatisations de 1986-1988 : un moment libéral du capitalisme français ? », *Histoire, économie & société*, 2022, vol. 41, no. 2, p. 30-53.

¹⁰⁵⁷ ADR, 1ETP148, Séance du 13 janvier 1986 de la CCI de Lyon, p. 24-25.

¹⁰⁵⁸ KARILA-COHEN Pierre, *Monsieur le Préfet. Incarner l'État dans la France du XIX^e siècle*, op. cit.

politique, administratif et financier nécessaire à son épanouissement complet. En janvier 1980, le doyen Fernand Hermans présente l'institution aux nouveaux membres élus. Après la référence rituelle aux lettres patentes de Louis XIV « qui n'ont jamais été abrogées à ma connaissance », il ajoute : « en quittant le Grand Roi, retenons qu'il manifestait déjà une volonté décentralisatrice en encourageant le commerce régional. Plus près de nous, j'ai vécu cette période, la régionalisation se heurtait au mauvais vouloir de la capitale »¹⁰⁵⁹. La description de Louis XIV sous les traits du premier décentralisateur, pour douteuse qu'elle soit, est révélatrice du contentieux avec Paris.

Le lien entre décentralisation et dynamisme exportateur a été mis en avant à de nombreuses reprises par les élus consulaires depuis les années 1960¹⁰⁶⁰. Déjà, la mise en place de la CEE donnait l'occasion à certains acteurs politiques et économiques de réclamer une autonomie renforcée des régions. Dans *L'Adaptation française au Marché commun*, paru en 1958, Guy de Carmoy, fonctionnaire à l'OECE, disait la nécessité d'une réforme profonde pour se préparer à la concurrence entre les Six :

à l'État, il appartient de modifier l'orientation économique générale, de développer la formation professionnelle et économique, d'effectuer une décentralisation véritable de l'organisation administrative du pays. Aux chefs d'entreprises, il appartient de mettre en œuvre les moyens pratiques d'affronter la compétition interne et internationale [...]. Il n'est pas d'expansion saine sans décentralisation administrative et économique. Or la politique régionale commence à peine à entrer dans les mœurs [...]. La création de régions administratives s'impose pour amorcer la décentralisation économique¹⁰⁶¹.

L'organisation centralisée du pays est vue comme un obstacle à l'expansion des entreprises hors de la région parisienne et nuit ainsi au commerce extérieur. En mars 1974, Jacques-Henry Gros, chef d'entreprise engagé dans les syndicats professionnels et la chambre régionale de commerce et d'industrie d'Alsace¹⁰⁶², présente un rapport au nom du Conseil économique et social sur le développement de la politique d'exportation. Dans ce document est soulignée l'importance de la formation permanente pour former les agents au commerce

¹⁰⁵⁹ ADR, 1ETP139, Séance du 14 janvier 1980 de la CCI de Lyon, p. 4-5.

¹⁰⁶⁰ Sur les prémices de la décentralisation à partir des années 1960 et sur l'Acte I de celle-ci, voir GREFFE Xavier, *La décentralisation*, Paris, La Découverte, 2005.

¹⁰⁶¹ CARMOY Guy (de), *L'Adaptation de l'économie française au Marché commun*, Paris, Sirey, 1958, p. 11-13.

¹⁰⁶² « Gros Jacques-Henry », Fédération des sociétés d'histoire et d'archéologie d'Alsace, URL : <https://www.alsace-histoire.org/netdba/gros-jacques-henry/> (consulté le 22 mars 2022).

extérieur dans les entreprises. Celle-ci a besoin d'être développée dans le cadre des chambres de commerce dont la compétence en la matière a été établie par une loi du 16 juillet 1971¹⁰⁶³.

En face de ces besoins [de formation] qui vont se développer, il faut mettre un outil de formation bien adapté et proche des utilisateurs, c'est-à-dire largement décentralisé en province où il y a de plus en plus d'entreprises exportatrices. Les chambres de commerce et d'industrie implantées dans tous les départements pourraient servir de support à cette décentralisation. Ayant acquis une forte expérience de formation permanente et disposant de relations privilégiées avec le CFCE, elles seraient qualifiées pour cette mission qu'elles assument déjà en partie.

Sur 152 Chambres, une vingtaine organise déjà des formations régulières sur le commerce extérieur, adressées aux cadres et agents d'exécution. Les autres doivent être encouragées à y consacrer leurs efforts. « Il ne s'agirait pourtant pas de conférer une sorte de monopole aux chambres de commerce et d'industrie, mais simplement d'utiliser au maximum la bonne répartition géographique du support consulaire »¹⁰⁶⁴.

Les deux grandes lois sur la décentralisation, en 1982, sont l'aboutissement d'une longue réflexion sur la nécessité de rééquilibrer les rapports entre la capitale et le reste du territoire. Dans l'ouvrage collectif consacré à la chambre de commerce de Paris, Éric Bussière montre que la construction européenne et la « régionalisation » sont deux facteurs qui se conjuguent pour mettre à bas la « prééminence du cadre national » qui était en place depuis 1945 :

la régionalisation transféra des responsabilités économiques croissantes aux régions, tandis que l'Europe faisait de plus en plus figure de cadre pertinent pour la décision économique. De ce point de vue, la loi sur la régionalisation de 1982, puis la série d'initiatives qui débouchèrent sur la mise en œuvre du projet de « grand marché » européen, marquèrent une inflexion d'ensemble de portée historique¹⁰⁶⁵.

Le patronat lyonnais s'est toujours exprimé en faveur d'une telle évolution pour abolir le centralisme parisien. Cela est nécessaire pour que la métropole rhodanienne ne soit plus une simple ville de second rang, mais puisse réaliser ses ambitions internationales.

En juin 1982, lorsque se tiennent à Grenoble les cinquièmes Assises consulaires nationales, le thème de la décentralisation est présent. Le président de la Chambre régionale Haute-Normandie, nommé commissaire général des Assises, souligne devant une commission de

¹⁰⁶³ « Loi n° 71-575 du 16 juillet 1971 portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente », Article 5, URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000687666/> (consulté le 22 mars 2022).

¹⁰⁶⁴ *Les conditions dans lesquelles notre politique d'exportation pourrait être étendue et diversifiée*, Rapport présenté au nom du Conseil économique et social, 27 mars 1974.

¹⁰⁶⁵ BUSSIÈRE Éric. « Promotion de l'entreprise et ouverture internationale (de 1970 à nos jours) », in FRANCK Robert(dir.), *La Chambre de commerce et d'industrie de Paris (1803-2003) - Vol.1., op. cit.*, p. 277.

l'APCCI la dimension européenne qu'il entend leur donner dans un contexte marqué par la législation décentralisatrice : « un vide va s'opérer dans les régions et il faut que les compagnies consulaires se révèlent capables d'assurer au moins une partie des nouvelles compétences qui seront confiées aux instances économiques régionales. Le rôle des Assises de Grenoble sera donc de préparer les compagnies consulaires à ces nouvelles tâches » ; il s'agit d'une « période critique pour les Chambres françaises ». La décentralisation et l'europanisation sont deux processus liés : le premier doit permettre aux régions de peser plus lourd à l'échelle de l'Europe. Des délégations allemande, néerlandaise et italienne seront conviées aux Assises pour que, dans le cadre d'un forum, elles présentent aux Français leur expérience d'une organisation décentralisée¹⁰⁶⁶.

À Lyon, le désengagement de l'État, qui fait suite à la crise des années 1970, profite à l'échelon intercommunal. Dans sa thèse en études urbaines, Rachel Linossier inscrit cette évolution dans le cadre de la « montée en puissance des gouvernements urbains [qui] s'accompagne d'un certain recul du pouvoir des États-nations en matière de régulation économique ». La période est caractérisée par

la reconfiguration des rôles entre l'État central et les collectivités locales, mais également entre les institutions publiques et les organismes de représentation des intérêts économiques [...]. L'émergence des pouvoirs publics locaux qui revendiquent désormais le leadership en matière d'action publique et de régulation économique entraîne une certaine remise en question de la place occupée par les organismes de représentation des intérêts économiques dans le système d'action local à partir des années 1980.

Il faut donc distinguer deux phases. Le pouvoir est transféré d'abord « de l'État vers le niveau local, puis des acteurs économiques locaux vers la puissance publique locale ». Ce double mouvement affecte la Chambre.

Avec la Communauté urbaine de Lyon ou COURLY, créée en 1969, les relations sont relativement bonnes. L'établissement public intercommunal a reçu « une fonction d'animation du développement économique territorial importante, quoique indirecte, à travers ses responsabilités en matière de planification urbaine stratégique »¹⁰⁶⁷. Les responsables de la COURLY font de ce domaine d'action une priorité, conscients que l'économie lyonnaise est fragilisée depuis plusieurs décennies par le départ des fonctions décisionnelles pour Paris puis par la fermeture d'usines. Pour inverser cette trajectoire, ils misent sur l'internationalisation

¹⁰⁶⁶ AN, 20080267/210, Compte rendu de la 10^e réunion de la Commission des affaires européennes de l'APCCI, 16 février 1982.

¹⁰⁶⁷ LINOSSIER Rachel, *La territorialisation de la régulation économique dans l'agglomération lyonnaise (1950-2005...*, *op. cit.*, p. 7-8 et p. 278-279.

de la cité. Le politiste Cédric Polère observe le « virage, qui se fait progressivement dans les années 1970, à l'issue duquel Lyon cesse de se comparer systématiquement à Paris et en vient à se penser en métropole européenne ». Cela se traduit par diverses initiatives visant à doter Lyon d'infrastructures modernes et à accueillir des services de haut niveau. La relation avec la COURLY semble bonne, ayant conduit à des réalisations importantes comme l'ADERLY en 1974.

La communauté urbaine et la ville de Lyon partagent les mêmes objectifs que la Chambre. Quand Michel Noir, ministre du Commerce extérieur de 1986 à 1988, est élu maire de Lyon en 1989, il installe à la Mairie un « conseil international » rassemblant autour de l'industriel Christian Boiron des acteurs politiques et économiques. Cette « sorte de *think tank* » élabore une stratégie pour faire accéder Lyon au rang de métropole internationale¹⁰⁶⁸.

La relation non conflictuelle entre la Chambre et la COURLY – rebaptisée Grand Lyon en 1991 – peut s'expliquer par le fait que, depuis sa fondation, l'établissement public intercommunal n'empiète pas sur le domaine d'action de la compagnie consulaire. C'est en 1992 seulement qu'une loi lui octroie une compétence de développement économique¹⁰⁶⁹. Avant cette date, l'État avait choisi de « privilégier les organismes patronaux sur lesquels il exerce un certain contrôle – notamment les CCI (tutelle financière) »¹⁰⁷⁰.

c. Les effets ambivalents de la décentralisation sur l'institution consulaire

La décentralisation menée dans les années 1980 a des effets ambivalents sur la Chambre. Jusqu'à 1982, la concentration du pouvoir politique à Paris laissait les élus consulaires lyonnais occuper la première place dans leur territoire en matière économique. Le renforcement des établissements publics régionaux créés en 1972 les obligent à composer avec ce nouveau pouvoir décentralisé. En se déplaçant vers la région, le département et la commune, le pouvoir politique risque d'empiéter sur les attributions de la chambre de commerce et d'industrie qui disposait, dans son domaine de compétence, d'un rôle étendu.

Directeur général de la Chambre, Jean Chemain note en 1986 que les collectivités locales ont vu leur rôle s'accroître

¹⁰⁶⁸ POLÈRE Cédric, *De la COURLY au Grand Lyon. Histoire d'une communauté urbaine*, op. cit., p. 178-181.

¹⁰⁶⁹ Loi d'orientation n° 92-125 du 6 février 1992 relative à l'administration territoriale de la République, *JORF* du 8 février 1992.

¹⁰⁷⁰ LINOSSIER Rachel, *La territorialisation de la régulation économique dans l'agglomération lyonnaise (1950-2005...)*, op. cit., p. 278-279.

dans les domaines qui sont du ressort des chambres de commerce et d'industrie. Ces collectivités sont devenues des partenaires, et parfois des concurrentes de nos actions. [...] Dans ce contexte, les chambres de commerce et d'industrie doivent faire un effort d'affirmation de leur rôle et de leur identité afin que leur légitimité comme leader du développement économique ne soit pas remise en cause¹⁰⁷¹.

Le problème est d'autant plus pressant que, au même moment, les Chambres doivent gérer des contraintes financières de plus en plus fortes :

à partir de 1983, le ministère de l'Économie et des Finances impose aux CCI une pression fiscale très forte en les obligeant à réduire le taux de l'IATP (imposition additionnelle à la taxe professionnelle). Mesure perçue comme relevant d'une volonté délibérée de « l'État socialiste » de « casser les reins » des compagnies locales, pour reprendre l'expression d'un cadre de la CCIL¹⁰⁷².

Elles sont méfiantes face à la régionalisation de l'action économique. Attachées à leur indépendance, elles refusent d'abandonner une partie de leurs attributions.

Dans ce contexte troublé, la compagnie consulaire est amenée à réfléchir sur son rôle et sur sa place à côté des autres institutions. Elle se présente de plus en plus comme le partenaire de proximité des entreprises. Le rapprochement entre l'institution consulaire et ses ressortissants a commencé deux décennies auparavant. Depuis les années 1960, la Chambre cherchait à être plus présente dans l'ensemble de la circonscription à travers ses antennes et les délégués qui servent de relais. Mais les lois de décentralisation donnent un nouvel souffle à cette politique.

En mars 1984, Jacques Neyrand, secrétaire général du Centre d'études des chambres de commerce et d'industrie Rhône-Alpes (CERAL), analyse le profit que la Chambre peut tirer du renforcement des collectivités locales : « les objectifs assignés par le législateur pour l'EPR convergent assez largement avec les buts poursuivis par les institutions consulaires. La voie est donc ouverte vers un dialogue constructif et une éventuelle collaboration entre l'EPR et les CCI¹⁰⁷³ ». En septembre de la même année, il présente un nouvel exposé sur les conséquences de la loi du 2 mars 1982 définissant le cadre dans lequel les collectivités locales interviennent dans l'économie. Elles peuvent attribuer des aides directes et indirectes aux entreprises qui revêtent des formes variées : primes, prêts financiers, mise à disposition de terrains ou encore aides à des entreprises en difficulté. Ces nouvelles compétences inquiètent Jacques Neyrand. Doutant de la capacité des collectivités locales à analyser la situation des entreprises, il envisage qu'elles s'appuient sur le « concours des institutions consulaires ».

¹⁰⁷¹ ADR, 1ETP2195, Note interne de Jean Chemain aux cadres de la CCI de Lyon, 27 mars 1986.

¹⁰⁷² JOUVE Bernard, « Chambre de commerce et d'industrie et développement local : le cas de Lyon », art. cit.

¹⁰⁷³ ADR, 1ETP146, Séance du 12 mars 1984 de la CCI de Lyon, p. 63.

Cependant, le nouveau rôle des collectivités fait craindre « un interventionnisme croissant dans la vie économique. Les risques sont évidents aussi bien pour les contribuables exposés à subir les conséquences d'une politique aventureuse que pour la collectivité des entreprises face à la menace d'une concurrence faussée par les aides publiques »¹⁰⁷⁴.

En novembre 1989, la question des aides versées par les collectivités revient à l'ordre du jour. La commission juridique, fiscale et des études économiques générales s'inquiète d'un projet de loi qui va être discuté au Parlement qui « consacre la compétence de principe des collectivités territoriales (région, département, commune) pour intervenir en matière économique ». Surtout, il prévoit

d'abaisser à l'échelon départemental le pouvoir de décision en matières d'aides directes. Si ce cadre peut effectivement être considéré comme plus proche des entreprises et donc plus facilement accessible, il est permis de se demander s'il est opportun, notamment dans la perspective européenne, de renforcer le rôle des départements.

La commission s'inquiète que le nouveau système entraîne un « développement anarchique des aides publiques locales aux entreprises, la multiplication des intervenants risquant de conduire à l'incohérence dans l'attribution des aides » et « une surenchère accrue entre les collectivités territoriales »¹⁰⁷⁵.

La décentralisation, espère le président Étienne Carrot, peut aussi conduire les Chambres à jouer un rôle de conseil auprès des collectivités locales : « depuis un certain nombre de mois, des communes de la région lyonnaise nous ont approchés en nous demandant si la [Chambre] pouvait les aider à favoriser le développement économique de leur périmètre ». Ces demandes sont pour certaines « exprimées de façon floue », demandant un appui pour bâtir une « stratégie de développement économique incluant en particulier l'identification des vocations de la commune » ; pour d'autres, de façon précise, avec la demande de conseils pour préparer des opérations de communication, pour délimiter des zones d'activités ou participer à « l'animation économique ». Pour Étienne Carrot, ces sollicitations obligent la Chambre à réfléchir à ses attributions. Elle se trouve face à une alternative : rejeter ces demandes au risque que les collectivités créent elles-mêmes des services « qui voudront de plus en plus intervenir et se substituer à la Chambre », ou les accepter, ce qui permettrait de mieux défendre les intérêts des entreprises face aux collectivités. De façon peu surprenante, le débat qui suit cette prise de parole du président

¹⁰⁷⁴ ADR, 1ETP146, Séance du 17 septembre 1984 de la CCI de Lyon, p. 231.

¹⁰⁷⁵ ADR, 1ETP151, Séance du 23 octobre 1989 de la CCI de Lyon, p. 150-151.

conduit l'assemblée consulaire à adopter la seconde proposition¹⁰⁷⁶. Lorsque l'occasion se présente d'étendre leur domaine d'activité, les membres de la Chambre sont toujours preneurs.

d. Éviter la marginalisation face aux instances régionales

La Chambre entend ne pas se laisser distancer par les collectivités et met au point une nouvelle stratégie. En avril 1989, le président Bruno Vincent présente le projet d'une « plate-forme politique ». Tout en rappelant que la compagnie consulaire obéit à une règle de neutralité et qu'elle vise non « la défense de l'Institution mais l'efficacité de ses actions pour la vie des entreprises », il affirme la nécessité de définir des principes à la fois pour guider l'action et pour « exprimer à l'extérieur, de manière très claire, que la [Chambre] a une politique et qu'elle peut être énoncée publiquement ». Cette « plate-forme » comporte onze volets. Certains d'entre eux correspondent aux missions traditionnellement remplies : « l'enseignement », « l'appui au commerce » et « l'appui à l'industrie ». Le volet consacré à « l'action internationale » n'est pas non plus novateur, mais montre l'importance croissante de ce sujet : « l'action internationale ne doit pas être l'apanage de la direction internationale [...], chacune des directions de la Chambre doit intégrer de l'international, chaque fois que nécessaire, dans son activité ».

Enfin, deux volets s'expliquent par la volonté de conserver à la Chambre sa place face aux collectivités et aux autres organismes. Pour « le développement économique », Bruno Vincent déclare que « la compétence de la [Chambre] doit être affirmée et assumée techniquement avec plus de force. La [Chambre] doit intervenir dans les questions d'aménagement de la circonscription ». La même ambition sous-tend le paragraphe consacré à « la position dans l'environnement » : « vis-à-vis des élus politiques, la [Chambre] fera valoir en permanence sa compétence et son point de vue sur les sujets importants pour le maintien et surtout le développement de l'économie locale et régionale ».

Cependant, les collectivités locales ne sont pas les seules visées. C'est aussi face à la Chambre régionale que la « prééminence » des Chambres locales est réaffirmée. Le président Vincent déclare que la Chambre lyonnaise « prônera et pratiquera le partenariat encore plusieurs chambres de commerce et d'industrie locales plutôt que la prise en charge d'opérations au niveau régional »¹⁰⁷⁷. Cette attaque vigoureuse contre la Chambre régionale suscite, de façon peu surprenante, une réaction dans la discussion qui suit l'exposé de Bruno

¹⁰⁷⁶ ADR, 1ETP146, Séance du 17 septembre 1989 de la CCI de Lyon, p. 236.

¹⁰⁷⁷ ADR, 1ETP151, Séance du 24 avril 1989 de la CCI de Lyon, p. 55-64.

Vincent. Le vice-président Philippe Reynaud demande « un complément d'informations » au président. Ce dernier répond en expliquant que les Chambres régionales « interviennent en tant qu'interlocuteurs consulaires des pouvoirs administratifs régionaux », tandis que les Chambres locales, ayant « la légitimité – leurs assemblées étant composées de membres élus directement par les entreprises -, elles sont habilitées à traiter l'opérationnel¹⁰⁷⁸ ». Au cours des années précédentes, la méfiance s'est accrue entre les compagnies consulaires locale et régionale. En 1987, un membre de la première, Gérard Geoffray, demande qu'elle fasse connaître son désaccord sur les missions organisées par la Chambre régionale :

les membres de la chambre de commerce et d'industrie de Lyon [...] contestent le bien-fondé des missions organisées par la Chambre régionale, qu'elles soient aux États-Unis ou plus récemment en France. Les sommes importantes consacrées à ces missions, si elles permettent, peut-être, une ouverture au tourisme et à la gastronomie, ne concourent pas au développement de l'activité de nos autres ressortissants¹⁰⁷⁹.

Ce désaccord éclate au sujet d'un voyage précis, mais reflète un antagonisme plus profond. Aux yeux des élus de la Chambre locale, l'organe régional doit rester d'une taille minimale. On peut opposer la Chambre régionale à l'APCCI : si la première est rejetée par les élus consulaires jaloux de leur autonomie, la seconde leur convient car il ne s'agit que d'une association des Chambres qui ne fait pas double emploi avec l'action locale menée par chacune dans sa circonscription.

2. Le rapport Gavois-Laballe, une reconnaissance de l'action des Chambres en matière de commerce international

En 1984, un rapport remis au Premier ministre sur l'action des compagnies consulaires en matière de commerce extérieur met en évidence leurs forces et leurs faiblesses. Le document souligne leur efficacité au service de l'exportation, mais exprime aussi une volonté de mieux contrôler une institution qui échappe à l'État.

a. Une redéfinition du rôle des Chambres

Les auteurs du rapport sont Francis Gavois, inspecteur général des Finances, et Gérard Laballe, inspecteur général de l'Industrie. La commande leur a été adressée pour « identifier les doubles emplois qui pourraient exister entre les actions des organismes consulaires et celles mises en œuvre par l'État, et à faire des propositions tendant à favoriser l'harmonisation

¹⁰⁷⁸ *Ibid.*, p. 67.

¹⁰⁷⁹ ADR, 1ETP150, Séance du 8 février 1988 de la CCI de Lyon, p. 62.

de l'action des CCI avec les efforts des réseaux, publics et privés, en faveur de la promotion des exportations ». Avec 152 Chambres locales et vingt régionales, le « réseau consulaire » dispose de moyens inégaux d'un territoire à l'autre. À l'origine, les Chambres

devaient [...] servir d'appoint et de relais au CFCE pour des actions qu'il ne pouvait mener depuis Paris [et] constituer, pour des entreprises débutantes à l'exportation, le premier échelon de contact [...]. Mais, sous la pression de leurs ressortissants, grâce à leur dynamisme et à l'appui du CFCE, les chambres de commerce ont multiplié ces dernières années les activités de promotion de l'exportation en ajoutant au service de base des actions de plus en plus élaborées¹⁰⁸⁰.

Cette description constate l'échec du CNCE et du CFCE qui n'ont pas pu s'imposer, en France, comme l'unique partenaire des entreprises exportatrices. Malgré la déconcentration de l'organisme menée depuis les années 1950 et l'installation de délégations régionales dans les grandes villes, les entreprises ont continué à se tourner vers leur compagnie consulaire pour être accompagnées.

Les Chambres ont développé leur offre de services à destination des exportateurs débutants puis des PME déjà coutumières des marchés étrangers. Elles sont toujours plus nombreuses à se consacrer à l'exportation : 102 sur 152 disposent d'un service spécialisé dans le commerce extérieur, ce qui représente 350 agents, dont 246 cadres. En 1982, 257 missions ont été organisées par elles à l'étranger, contre 256 pour le CFCE qui dispose de 586 agents. Derrière ces chiffres importants, le rapport relève une hétérogénéité de moyens et d'actions. L'action de la Chambre dépend directement de la composition de sa circonscription ; en particulier, la présence d'entreprises tournées vers les débouchés extérieurs fait que la compagnie consulaire offre des services complexes comme des antennes permanentes à l'étranger.

Le rapport tire un bilan favorable de l'action consulaire. Cependant, il relève des « handicaps » :

réticences pour la programmation de leurs actions conduisant à des défauts de prévision, tendance à retenir des objectifs trop ambitieux au retard de leurs moyens ou du degré de développement de leurs ressortissants, volonté d'indépendance faisant obstacle à la coordination et à la coopération entre Chambres d'une part, avec les autres organismes publics ou privés s'occupant du commerce extérieur d'autre part, lacunes dans l'évaluation des résultats des opérations qu'elles organisent¹⁰⁸¹.

¹⁰⁸⁰ AN, 20020435/16, « Résumé du rapport général n° 84-033 de MM. Gavois, inspecteur général des Finances, Laballe, inspecteur général de l'industrie, et André, administrateur civil, sur le rôle des chambres de commerce et d'industrie dans la promotion du commerce extérieur », juillet 1984.

¹⁰⁸¹ *Id.*

La chambre de commerce de Lyon donne une illustration de ces défaillances. La mise en place d'une programmation pluriannuelle, en 1979, avait pour but de permettre la définition d'objectifs à long terme. Mais cette pratique n'est pas étendue à l'ensemble des Chambres qui restent libres dans leur fonctionnement.

L'esprit d'indépendance des acteurs consulaires est aussi une réalité qui s'observe à Lyon à travers le difficile positionnement de la Chambre régionale vis-à-vis de la Chambre locale. Expora, émanation de cette dernière et du patronat lyonnais, est créée alors que la Chambre régionale, dotée d'une compétence régionale et d'un service de commerce extérieur, devrait logiquement remplir les missions confiées à l'association. De façon générale, la compagnie consulaire de Lyon n'envisage jamais de céder une part de ses attributions.

À côté des « handicaps », le rapport note les « atouts originaux » de l'institution. Le premier d'entre eux est la « connaissance [des] ressortissants, donnant du poids [aux] actions d'entraînement, de conseil et de suivi ». Ensuite, les Chambres ont développé une expérience solide du commerce international et disposent d'agents spécialisés. Elles lancent des « initiatives souvent originales et se [prêtent] aux évolutions nécessaires ». Enfin, leurs « interventions [sont] appréciées des entreprises ».

Au sujet de l'affirmation du « fait régional », le rapport observe que la place des Chambres est modifiée par l'intérêt porté par les établissements publics régionaux au commerce extérieur. Dans l'ensemble, ces derniers encouragent l'action des Chambres en leur apportant des subventions. Mais « les conditions d'affectation de l'aide manquent de clarté, d'effet incitatif et de souplesse ». D'autre part, « les aides publiques ont plutôt accentué le cloisonnement entre les régions. Il en résulte une dispersion des efforts particulièrement notable dans le cas d'antennes à l'étranger ». Ainsi, « l'octroi des subventions régionales a rendu plus sensible le besoin d'harmonisation des interventions des CCI avec les organismes nationaux de soutien des exportations ».

F. Gavois et G. Laballe reconnaissent, en conclusion, le succès de l'institution consulaire dans le travail d'accompagnement des PME exportatrices, et recommandent de s'appuyer dessus plutôt que de développer de nouveaux instruments.

La qualité de généraliste, propre aux agents des Chambres, et les multiples aspects du service de proximité qu'ils assurent aux exportateurs présentent pour ceux-ci des avantages qui ne disparaissent pas avec l'amélioration de leurs performances. [...] Les chambres de commerce ont donc vocation à constituer l'ossature de l'appareil régional de soutien à l'exportation [...] et à être les principaux bénéficiaires des aides de l'EPR en ce domaine.

Mais ce soutien réaffirmé est assorti de contreparties. D'abord, une modernisation des méthodes à travers, par exemple, une « programmation souple et la recherche de l'utilisation optimale des ressources existantes ». Ensuite, une coopération accrue entre les acteurs du commerce extérieur dans chaque région. Enfin,

les CCI doivent maintenir un certain équilibre entre leurs missions traditionnelles et les activités de soutien des exportateurs performants. Les Chambres doivent faire passer leurs aspirations à être des opérateurs pour les actions de promotion et de prospection à l'étranger derrière leurs obligations d'être d'abord en France des partenaires des entreprises débutantes, en vue de leur mettre le pied à l'étrier en matière d'exportation¹⁰⁸².

Cette mise en garde paraît en partie fondée. À Lyon, la Chambre est dominée par des industriels appartenant à des entreprises fortement exportatrices. Les registres des délibérations de l'assemblée consulaire montrent la place croissante que prennent les questions de commerce extérieur, en particulier lorsque Paul Berliet prend la tête de cette commission. Ses interventions fréquentes et longues sont sans doute loin des préoccupations de ceux qu'il appelle dédaigneusement les « boutiquiers du cours Gambetta¹⁰⁸³ », c'est-à-dire les élus commerçants peu concernés par les échanges internationaux.

Le rapport adresse, enfin, des conseils aux Chambres. Elles doivent montrer une « très grande sélectivité » dans le choix de leurs modes d'action, définir des budgets adaptés aux missions, mieux répartir le travail avec les organismes nationaux de promotion du commerce extérieur et se concentrer des régions pour rééquilibrer les échanges : CEE, États-Unis, Japon et Asie du Sud-Est¹⁰⁸⁴.

b. La réception par l'APCCI

Les Chambres reçoivent favorablement ce texte qui reconnaît leur rôle et propose, malgré quelques critiques, de le consolider. À l'APCCI, un groupe de travail est créé pour en assurer le suivi. Il approuve l'idée avancée par la mission d'information que l'institution consulaire a vocation « à constituer l'ossature de l'appareil régional de soutien aux exportations ». Cela exigera plusieurs transformations : hausse des moyens consacrés à la promotion du commerce extérieur, « meilleure sélection des entreprises aidées », « programmation systématique des actions », « plus grande transparence dans l'affectation des aides », « systématisation du contrôle et de l'évaluation des résultats ». L'APCCI accepte le principe d'une collaboration accrue des chambres de commerce et d'industrie avec les autres

¹⁰⁸² *Id.*

¹⁰⁸³ AFMB, n° 84, « CCI de Lyon », « Lyon 1^{er} mandat à la chambre de commerce », août 1992.

¹⁰⁸⁴ AN, 20020435/16, « Résumé du rapport général n° 84-033... », doc. cit.

acteurs publics : collectivités territoriales, directions régionales du commerce extérieur. Au niveau national, elles doivent aussi se concerter davantage ; c'est à cette fin qu'est créé un Groupe de recherche et d'échange d'expériences « commerce extérieur ». Avec les organisations professionnelles et patronales, qui disposent de services spécialisés pour le commerce extérieur, un effort de rapprochement est aussi à mener.

La publication du rapport Gallois-Laballe conduit aussi l'APCCI à préconiser un renforcement des moyens et financiers consacrés au commerce extérieur : toutes les Chambres doivent « maintenir un bon niveau de recrutement, multiplier les échanges d'expérience, les formations complémentaires et les détachements ». Une généralisation de l'équipement informatique est nécessaire. Pour le financement, les Chambres doivent utiliser leurs fonds propres et obtenir un soutien accru des collectivités et de l'État¹⁰⁸⁵.

3. Le renforcement de la coopération interconsulaire

Préconisée par le rapport Gavois-Laballe, la coopération entre chambres de commerce et d'industrie progresse. Cette pratique n'est pas entièrement neuve : dès la fin du XIX^e siècle, en effet, les Chambres avaient exprimé le désir de correspondre entre elles, ce qui avait donné naissance à la Conférence permanente des présidents. Dans les années 1980, la volonté de coopération se traduit par plusieurs programmes destinés à appuyer collectivement les PME sur les marchés extérieurs.

En 1989 sont mises au point les « filières d'accompagnement » impliquant le ministère de l'Industrie et du Commerce extérieur, des Chambres locales et plusieurs chambres de commerce françaises à l'étranger. Les objectifs géographiques fixés sont l'Allemagne, la Grande-Bretagne, l'Espagne et, à partir de 1990, l'Italie. Ce dispositif s'appuie sur le constat que l'assistance à l'exportation est trop souvent sollicitée par des « entreprises inadaptées et mal préparées qui [...], face aux premières difficultés, baissent les bras et se replient sur le marché intérieur ». Pour corriger le défaitisme de ces entreprises, les Chambres sont désignées comme « réseau de proximité d'appui ». Le programme se décompose en trois phases :

- Détecter, sensibiliser et apporter des conseils pratiques au niveau local à des entreprises françaises qui ont une réelle capacité à exporter ou un potentiel certain pour entreprendre des actions leur permettant d'avoir une présence durable à l'étranger.

¹⁰⁸⁵ AN, 20080267/194, Note du Groupe de travail chargé du suivi du rapport Gavois-Laballe, décembre 1984.

- Avoir une approche organisée de couplage entre les CCI et les CCIFE pour la transmission des dossiers des entreprises détectées et préparées par les CCI en France, puis traitées par les CCIFE.
- Assurer un suivi régulier et permanent des dossiers des entreprises grâce à des contacts continus entre l'entreprise et la CCI.

Les Chambres envoient aux entreprises des courriers pour les informer et organisent des séminaires de formation. Des « cellules Filières » sont installées dans les chambres de commerce françaises à l'étranger. Celles-ci recherchent une meilleure coordination avec les compagnies consulaires en France. En conclusion, le rapport relève que « le rôle d'appui des [Chambres] aux ressortissants dans leurs actions internationales s'est accru tant du point de vue qualitatif au niveau des conseils apportés aux entreprises que quantitatif par rapport à un plus grand nombre d'entreprises approchées ». L'objectif numérique de quatre-vingt entreprises s'implantant ou réalisant des progrès significatifs dans chacun des pays visés a été atteint.

Le succès du programme peut se mesurer au chiffre d'affaires réalisé par les chambres de commerce françaises à l'étranger dans les pays visés par le programme entre 1989 et 1991 : il progresse de 1 200 % pour la Grande-Bretagne, de 38 % pour l'Espagne et de 79 % pour l'Allemagne. Cela montre que les services proposés par ces institutions ont été bien plus utilisés qu'auparavant¹⁰⁸⁶. Le Japon est un marché prioritaire pour l'assemblée des Chambres. En décembre 1993, l'ACFCI, qui a remplacé l'APCCI, participe à l'opération « Gateway to Japan ». Il s'agit d'une campagne européenne, amorcée en février 1994 pour durer trois ans, dont le but est de pousser les entreprises européennes à s'implanter dans la première économie d'Asie. Elles sont sélectionnées, préparées et accompagnées, notamment pour être présentes à des foires et expositions¹⁰⁸⁷.

Au même moment que les « filières » sont institués les « clubs d'affaires ». Leur « originalité » est, « au-delà des échanges entre collaborateurs, de mobiliser les élus des Chambres concernées ». Dans le cadre du « club franco-japonais », les compagnies consulaires organisent en novembre 1990 une mission au Japon avec deux buts : « permettre aux [Chambres] intéressées d'approcher ce marché difficile au plus haut niveau [...], contribuer à créer un lobby francophile, symétrique du club d'affaires franco-japonais, au Japon ». Les missionnaires sont reçus par les présidents de Chambres japonaises et par le

¹⁰⁸⁶ AN 20080267/207, Commission des Relations internationales de l'APCCI, Bilan de la mandature 1989-1991.

¹⁰⁸⁷ AN 20080267/207, Compte rendu de la réunion de la commission des relations internationales de l'APCCI, 8 décembre 1993.

Keidanren (patronat japonais), tandis que des délégations japonaises se rendent en France. « À un moment où certains se plaignent du manque d'équilibre et de réciprocité, il est à remarquer la démarche des CCI qui ont souhaité, à travers ce club, ouvrir un espace de discussion, d'échanges, de recherche d'équilibre dans les relations franco-japonaises largement déficitaires ». Le « club franco-japonais » a été créé en mars 1990 par quatorze Chambres françaises, dont celle de Lyon, et par la chambre de commerce française au Japon ; son secrétariat général est installé à Paris. Il se décompose en plusieurs comités centrés chacun sur un aspect des échanges : « Commerce extérieur » pour l'aide personnalisée aux entreprises, « Investissement, partenariat et sous-traitance », « Observatoire économique » pour étudier la situation économique et sociale japonaise, « Formation ». Il existe d'autres « clubs ». François Missoffe, ex-ambassadeur de France au Japon, préside celui consacré à l'ASEAN. Les Chambres s'occupent particulièrement des PME et PMI, tandis que les gros contrats sont suivis par les postes d'expansion économique¹⁰⁸⁸.

B. La Chambre, partenaire de l'État : les initiatives en faveur de l'exportation

Plusieurs mesures ambitieuses sont prises par le gouvernement au cours des années 1980 et 1990 pour relancer l'industrie et le commerce extérieur français. Les chambres de commerce et d'industrie sont associées à celles-ci. Les résultats de la charte nationale de l'exportation et de l'école nationale d'exportation sont maigres. Néanmoins, pour les Chambres, elles sont l'occasion de consolider leur place à l'intersection de l'action publique et du secteur privé.

¹⁰⁸⁸ AN, 20080267/207, Commission des Relations internationales de l'APCCI, Bilan de la mandature 1989-1991.

1. La charte de l'exportation : donner une nouvelle impulsion à l'action régionale

a. Un projet d'initiative gouvernementale

Signée en mars 1989, la charte nationale de l'exportation¹⁰⁸⁹ part de l'idée que « la mondialisation des échanges et l'achèvement du grand marché européen modifient la demande des entreprises françaises en matière d'appui au commerce extérieur, tant dans son contenu que dans son volume ». Il propose donc de rénover l'action des « partenaires du commerce extérieur » signataires : les ministères de l'Économie, des Finances et du Budget, de l'Industrie et de l'Aménagement et du Commerce extérieur, le CNPF, la CGPME, l'APCCI, la chambre de commerce de Paris, l'Union des chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger (UCCIFE) et le comité national des conseillers du commerce extérieur de la France. Pour assurer la « meilleure valorisation des moyens », ils s'engagent à une meilleure coordination au niveau local et national et à l'étranger dans leurs différentes actions : « information, promotion, conseil de proximité et appui sectoriel ». Cette coordination est supervisée par un comité où sont représentés les organismes signataires.

Cette réforme vise « une meilleure valorisation des vocations respectives des signataires ». L'État devra « approuver les politiques et les programmes définis dans le cadre de la présente Charte ; contribuer à leur financement ; contrôler l'utilisation des fonds publics ». Ses partenaires auront mission de « proposer une politique et un programme d'action ; mettre en œuvre les décisions prises en commun ; contribuer à leur financement ; rendre compte du résultat de leurs actions, en particulier pour la part correspondant à des financements d'origine publique ».

Le document prévoit une action à trois niveaux. Au plan national, le comité national « définit et supervise l'organisation nouvelle en France et à l'étranger ». Au plan régional, des conventions entre partenaires consulaires, professionnels et collectivités locales doivent être établies pour « créer une instance régionale de concertation ». À ce titre, les Chambres sont désignées comme le « réseau de proximité » auprès des entreprises au service desquelles elles doivent mener les actions de sensibilisation, d'information et de conseil. Pour remplir ces missions, elles collaboreront avec les organisations professionnelles. Enfin, à l'étranger, la charte doit permettre de « regrouper et coordonner des moyens, transférer progressivement des fonctions d'appui direct aux entreprises aux organismes professionnels et aux CCIFE ».

¹⁰⁸⁹ Voir, en annexe VI, des extraits de la charte nationale de l'exportation.

Prévue pour cinq ans, la charte annonce une première action collective dans trois pays, la République fédérale d'Allemagne, le Royaume-Uni et l'Espagne. « Dans chacun des pays concernés, à l'initiative des signataires de la charte nationale, sera créée une instance de coordination pour regrouper toutes les initiatives françaises financées en tout ou partie sur fonds publics et relevant de l'appui direct aux entreprises ». Cela doit permettre « une synergie d'action entre elles, un gain d'image vis-à-vis de nos interlocuteurs étrangers »¹⁰⁹⁰.

À la chambre de commerce de Lyon, la charte est accueillie avec certaines réserves. Guy Malher, président de la commission du commerce extérieur, la présente en février 1989 comme un dispositif ayant pour but de « faciliter la complémentarité et la coopération entre toutes les parties prenantes du dispositif national et local d'appui aux entreprises ». Il se réjouit du fait que les compagnies consulaires voient leur « rôle [...] reconnu comme essentiel » et soient mises au centre de la « réorganisation des moyens français à l'étranger ». Cependant, l' élu consulaire demande que, au niveau régional, une « concertation précise » se fasse entre les acteurs impliqués. Il veut aussi que les « réflexions sur une éventuelle "maison régionale du commerce extérieur" soient conduites en concertation régulière avec la Chambre, compte tenu du projet du Centre de commerce international dans lequel la Chambre est engagée ». Enfin, la prééminence de la Chambre parisienne est questionnée : « sur le plan national, il y a lieu de s'interroger sur le fait qu'à l'avenir, la chambre de commerce et d'industrie de Paris soit la seule Chambre autorisée à cosigner des conventions ou chartes ». À l'exposé de Guy Malher, deux membres réagissent. L'un « remarque que chaque nouveau projet engendre la création de structures nouvelles, alors qu'une nouvelle organisation des instances existantes semblerait suffisante ». Un autre « souhaite savoir si cette charte apportera une aide efficace aux entreprises régionales »¹⁰⁹¹. Ces deux prises de parole expriment un certain scepticisme.

b. Des résultats contrastés

En 1991, l'APCCI observe que la mise en œuvre de la charte par les Chambres régionales a été lente à cause d'une « perception parfois erronée » de celle-ci qui « [n'apportait] aucun élément nouveau pour les partenaires disposant déjà d'un cadre juridique régional ». Quatre conventions internationales ont été signées : pour l'Allemagne en juillet 1989, l'Espagne en janvier 1990, la Grande-Bretagne en février 1990 et l'Italie en

¹⁰⁹⁰ « Texte de la Charte nationale de l'exportation diffusée par les services du Premier ministre le 14 mars 1989 », URL : <https://www.vie-publique.fr/discours/128707-texte-de-la-charte-nationale-de-l'exportation-diffusee-par-les-services> (consulté le 22 mars 2022).

¹⁰⁹¹ ADR, 1ETP151, Séance du 24 avril 1973 de la CCI de Lyon, p. 71-73.

octobre 1991. Dans l'ensemble, le bilan est jugé « globalement positif » : « les CCI se sont vu confirmées dans un rôle de service de proximité des entreprises ainsi que de relais d'information (création des CRDI) »¹⁰⁹².

En 1993, l'ACFCI fait un nouveau point sur l'application de la charte. Elle observe que, d'une région à l'autre, les conventions attirent un nombre variable de signataires, entre huit et trente-quatre. Les comités techniques se réunissent de façon inégale et plusieurs difficultés surgissent : « grand désir d'autonomie de l'un des partenaires, « faible volonté de coordination », « logique de concurrence entre opérateurs », « manque de coordination des collectivités locales » qui ne sont que rarement signataires, alors que la charte le leur permet¹⁰⁹³.

Enfin, en 1994, un nouveau bilan contrasté est tiré de la charte. Elle s'est « enlisée au plan national dans son fonctionnement institutionnel » :

le bilan régional est très varié, comme si les conventions régionales avaient mis en lumière, voire amplifié, la tendance naturelle des partenaires à la coopération ou à la divergence [...] à l'étranger, la répartition et le transfert des compétences n'ont pas eu lieu [entre le dispositif privé et le dispositif public].

Cependant, « les aspects positifs l'emportent » : la concertation s'est accrue, l'information est mieux transmise entre les partenaires et les collectivités territoriales assument un rôle de plus en plus actif. Le groupe de travail de l'ACFCI recommande que le renouvellement de la charte se fasse à partir d'un texte moins « dogmatique » et qui se contente de poser des « principes généraux ». Ces principes doivent être le renforcement du rôle des différents organismes représentant les entreprises et une prise en compte accrue du « phénomène régional ». Il est aussi recommandé que les missions des Chambres soient mieux reconnues et distinguées de celles de l'administration : « la charte ne doit pas rester trop évasive sur le rôle respectif des partenaires ». Par ailleurs, « l'action de proximité » qui est reconnu par la charte aux compagnies consulaires ne doit pas faire l'objet d'une « conception réductrice ».

Une action de proximité de qualité suppose : la connaissance et le contact avec les entreprises [...], la capacité d'effectuer les diagnostics pertinents permettant de sélectionner et de préconiser des orientations stratégiques et les programmes d'action ; ceci implique une approche globale et individuelle de l'entreprise, l'étude de la dimension internationale est un des éléments de cette approche, la prise en compte de tous les aspects des relations économiques internationales (promotion des exportations, implantations à l'étranger, coopération internationale), le réseau de

¹⁰⁹² AN, 20080267/207, Bilan de la mandature de la commission des relations internationales de l'APCCI 1989-1991.

¹⁰⁹³ AN, 20080267/207, Compte rendu de la réunion AN de la commission des relations internationales de l'APCCI, 8 décembre 1993.

proximité doit pouvoir offrir aux entreprises toutes les informations dont elles ont besoin.

Afin de remplir ces différentes missions, les Chambres doivent s'adapter par « le décloisonnement des différents services d'appui aux entreprises » et par une hausse des moyens humains et financiers dédiés¹⁰⁹⁴.

c. La charte de coopération industrielle

Contemporaine de la charte nationale de l'exportation, la charte de coopération industrielle cherche aussi à rendre plus efficace l'action des acteurs économiques grâce à une impulsion des pouvoirs publics. Signée le 1^{er} octobre 1990, elle regroupe des acteurs publics et privés. Du côté public, on trouve la DREE, le réseau des postes d'expansion économique, la direction générale de l'Industrie, le ministère des Affaires étrangères avec sa direction du développement et de la coopération scientifique, technique et éducative. Du côté privé figurent le CNPF-International et l'APCCI. L'objectif est de « favoriser l'implantation des entreprises françaises dans les pays en voie de développement ou en voie d'industrialisation ainsi que dans les pays d'Europe centrale et orientale ». La charte

ne porte ni sur l'approche commerciale des marchés, qui relève des postes d'Expansion économique et des CCIFE, ni sur le montage du financement d'un projet d'implantation ou d'investissement conjoint. Elle vise au contraire à :

- fournir aux entreprises françaises intéressées par une implantation dans ces pays toutes les informations utiles [...],
- rechercher des entreprises françaises aptes à prendre le risque d'investissement, et favoriser leur mise en relation avec des partenaires locaux,
- faciliter les démarches des responsables d'entreprises françaises auprès des ministères et organismes locaux pour l'obtention des autorisations administratives nécessaires ainsi qu'auprès des sources de financement françaises, multilatérales et locales,
- participer à des programmes ou actions de formation directement liés au partenariat.

Un comité consultatif est créé par la charte pour réunir les institutions partenaires. Elles y échangent l'information et conduisent les actions. Les premiers programmes portent sur le Mexique, le Maroc et le Chili¹⁰⁹⁵. Le gouvernement cherche ainsi à donner une impulsion aux entreprises.

¹⁰⁹⁴ AN, 20080267/207, Compte rendu de la réunion AN de la commission des relations internationales de l'APCCI, 9 mars 1994.

¹⁰⁹⁵ AN, 20080267/207, Bilan de la mandature 1989-1991 de la commission des relations internationales de l'APCCI.

2. L'école nationale d'exportation : un projet avorté

a. Une école d'État pour le commerce extérieur

L'impératif du commerce extérieur conduit l'État, dans les années 1980, à prendre de nouvelles initiatives. En avril 1983, la création d'une école nationale d'exportation est annoncée en conseil des ministres. Elle est destinée aux étudiants des facultés et grandes écoles en fin d'études pour qu'ils y reçoivent une spécialisation dans l'exportation. Dans un ouvrage qui critique la formation des élites françaises, le haut fonctionnaire Jean-Michel Gaillard relate la genèse du projet. Un rapport est remis à Laurent Fabius, ministre de l'Industrie et de la Recherche, par Daniel Houri, président de la Banque parisienne de crédit, et Christian Babusiaux, directeur-adjoint de cabinet de Jean-Pierre Chevènement. L'auteur de *Tu seras président, mon fils* persifle l'initiative :

Ce rapport innove, dans la mesure où il ne propose pas de créer une commission pour étudier la question avec l'ensemble des parties concernées. Non, il refuse cette solution de facilité et s'engage hardiment dans une autre voie porteuse d'avenir : créer une grande école, appelée « École nationale d'exportation », afin de répondre aux besoins des entreprises en fournissant aux cadres supérieurs et aux cadres moyens dont les fonctions touchent directement aux questions d'exportation, une formation complémentaire axée sur la capacité à vendre, l'aptitude à dialogues avec les partenaires étrangers, l'apprentissage des langues, en liaison étroite avec les entreprises.

Évidemment, cela pourrait prêter à rire si la création de cette école ne mettait en lumière une situation qui, elle, ne peut engendrer que la mélancolie. L'exportation, c'est l'affaire des entreprises. Mais, puisqu'il s'est avéré, de longue date, qu'elles n'y réussissent guère seules, un dispositif de soutien public a été mis en œuvre depuis plusieurs décennies. [...] Ce n'est sans doute pas en multipliant les béquilles – aides de l'État sous diverses formes – que l'on fera de nos entreprises des sprinters de l'exportation.

L'auteur reconnaît la compétence de la DREE et du CFCE, mais est sévère à l'égard des chambres de commerce à l'étranger. Il dénonce la « sclérose, la pusillanimité de la majorité [d'entre elles] qui brillent surtout par les dîners mondains qu'elles organisent pour des adhérents plus soucieux de cultiver leur statut de notable que de défricher les terres arides de la réussite commerciale »¹⁰⁹⁶.

Le rapport Houri-Babusiaux fixe l'objectif de « répondre aux besoins concrets et immédiats des entreprises, mais aussi de susciter un mouvement, de participer à l'évolution des mentalités en faveur de l'exportation, de contribuer à faire que l'exportation soit l'un des projets majeurs de la société française dans les prochaines années ». Trois pôles doivent être

¹⁰⁹⁶ GAILLARD Jean-Michel, *Tu seras président, mon fils : anatomie des grandes écoles et malformations des élites*, Paris, Ramsay, 1987, p. 20-21.

créés : formation approfondie pour les étudiants et cadres en activité, formation continue et assistance aux entreprises, et un pôle d'étude et de réflexion¹⁰⁹⁷.

b. L'accueil prudent du projet par la Chambre

En décembre 1983, la Chambre accueille favorablement ce projet cherchant à « promouvoir la formation au commerce international », mais formule plusieurs exigences. L'école d'exportation doit d'abord « s'appuyer sur le dynamisme des structures existantes » et sur les initiatives déjà prises par les établissements d'enseignement depuis une quinzaine d'années. Les élus consulaires lyonnais se méfient de la concurrence que cette nouvelle institution risque de faire à leur école supérieure de commerce qui, depuis les années 1970, a développé son axe international. Ensuite, ils mettent en garde face au risque d'imposer un « cadre centralisateur » : installée à Paris, la nouvelle école ne doit pas faire oublier le dynamisme des régions qui ont un « contexte économique porteur et un savoir-faire pédagogique dans la formation à l'international ». Les mêmes inquiétudes s'expriment qu'un siècle plus tôt, lorsque la création d'une école coloniale dans la capitale était vue comme une menace par les milieux économiques lyonnais¹⁰⁹⁸. Ils réclament aussi que l'enseignement soit conçu en association étroite avec les entreprises. L'objectif est d'empêcher que la nouvelle institution devienne une école d'administration formant des fonctionnaires. Enfin, ils insistent sur le fait que la formation au commerce international ne peut être qu'une « formation complémentaire », qui s'ajoute à une formation fondamentale en sciences de l'ingénieur ou de gestion¹⁰⁹⁹.

La légitimité d'une formation entièrement consacrée au commerce international ne fait pas l'unanimité. Jean-Michel Gaillard tourne en dérision ce projet : « qu'après six ans de lycée, deux ans de prépa, trois ou quatre ans d'école et des années de pratique professionnelle, les meilleurs de nos diplômés aient besoin de se "perfectionner dans les langues étrangères", d'apprendre à "dialoguer avec des partenaires étrangers" laisse pantois¹¹⁰⁰ ». Néanmoins, la Chambre ne s'oppose pas directement au projet d'école nationale de l'exportation. Elle a elle-même développé son système de formation dans ce domaine grâce à l'école supérieure de commerce qu'elle gère. Les « escéliens » doivent apprendre deux langues parmi l'anglais, l'allemand, l'espagnol, l'italien et le russe, et une troisième facultative comme le japonais, le

¹⁰⁹⁷ ADR, 1ETP2097, « Rapport sur l'organisation et le fonctionnement projetés de l'école nationale d'exportation », 5 juillet 1984 ».

¹⁰⁹⁸ KLEIN Jean-François, « La création de l'École coloniale de Lyon. Au cœur des polémiques du Parti colonial », *Outre-Mers. Revue d'histoire*, 2006, vol. 93, n° 352, p. 147-170.

¹⁰⁹⁹ ADR, 1ETP2097, Note « Création d'une école nationale d'exportation », CCI de Lyon, 19 décembre 1983.

¹¹⁰⁰ GAILLARD Jean-Michel, *Tu seras président, mon fils*, op. cit., p. 21.

chinois ou le portugais. La scolarité offre la possibilité d'une spécialisation en commerce international et des échanges existent avec des universités étrangères, permettant de passer la deuxième année de scolarité hors de France. Pour la formation continue, le Groupe ESCL propose des cycles de formation courte en techniques administratives du commerce extérieur, ainsi que des cycles longs, de six mois, préparant les cadres et techniciens à l'expatriation dans le cadre d'opérations de transfert de technologie, d'implantations industrielles à l'étranger ou d'une coopération internationale. Enfin, le centre de recherche sur l'entreprise étudie les transferts de technologie vers les pays en voie de développement et les questions d'exportation¹¹⁰¹. Ainsi, la création de l'école nationale d'exportation apparaît comme concurrente des actions déjà menées à Lyon.

L'école ouvre le 25 avril 1985, inaugurée par Édith Cresson, ministre du Redéploiement industriel et du Commerce extérieur ; 230 personnes doivent y être formées la première année et elle ne propose qu'une formation continue. La direction est installée au CFCE et revient à Patrick Neiertz, lauréat de l'oscar de l'exportation en 1983 et président-directeur général de la société Charles Jourdan, fabricant de chaussures, par ailleurs mari de Véronique Neiertz, députée socialiste proche de François Mitterrand. Au conseil d'administration siège un membre désigné par l'APCCI pour représenter les chambres de commerce et d'industrie. L'article du *Monde* qui y est consacré fait état du mécontentement des chambres de commerce et d'industrie qui

se plaignent que la nouvelle école fasse double emploi avec leurs propres formations continues, dispensées par l'intermédiaire d'une vingtaine d'écoles de commerce et de gestion en France. Pour M. Yvon Gattaz, président du CNPF, le seul signe d'ENE suffit à la condamner. Selon lui, il est contradictoire d'appeler « nationale » une école d'exportation, et insuffisant d'apprendre à exporter en oubliant l'essentiel : la vente¹¹⁰².

L'école d'exportation est finalement plus modeste que prévu. Elle s'appuie sur des partenariats, dans les différentes régions de France, avec des institutions préexistantes. À Lyon, la Chambre et l'école supérieure de commerce envisagent en juin 1985 de développer une coopération avec elle pour « promouvoir les exportations et la coopération industrielle entre des entreprises françaises et des entreprises de la zone de l'ASEAN et la Chine ». Il est prévu de créer un centre de formation à l'exportation et à la coopération industrielle vers l'Asie du Sud-Est qui « aurait une vocation nationale et non régionale ». Il serait intégré à l'école supérieure de commerce et relié à la CCIL qui dispose d'une antenne permanente à

¹¹⁰¹ ADR, IETP2097, Note « Création d'une école nationale d'exportation », CCI de Lyon, 19 décembre 1983.

¹¹⁰² « Vendre ? », *Le Monde*, 29 avril 1985, URL : https://www.lemonde.fr/archives/article/1985/04/29/vendre_2748209_1819218.html (consulté le 22 mars 2022).

Singapour. Ce projet ne semble pas voir le jour. Néanmoins, il montre que la Chambre s'adapte face à la concurrence que représente la nouvelle école. Son savoir-faire en matière d'enseignement et d'assistance aux exportateurs lui permettent de garder l'ascendant. L'institution inaugurée par la ministre Édith Cresson ne survit pas longtemps. Elle se dissout dans les institutions sur lesquelles elle s'appuie : le CFCE et les chambres de commerce et d'industrie.

Conclusion du chapitre

Les relations entre l'État et les chambres de commerce et d'industrie connaissent au cours de cette dernière période une reconfiguration. Par leur connaissance du tissu économique local, elles réussissent à convaincre les pouvoirs publics de leur utilité en tant que « réseau de proximité ». Leur expérience dans l'accompagnement des entreprises est reconnue, ce qui les conduit à être associées à des projets d'initiative gouvernementale comme l'école nationale d'exportation.

Pourtant, elles se voient au même moment menacées, d'une part à cause des restrictions budgétaires qui affectent leur capacité d'action et d'autre part à cause de la décentralisation. La place des Chambres dans son nouvel environnement est de plus en plus difficile à trouver. Le contraste est saisissant entre l'immuabilité de l'institution consulaire, toujours définie par une loi du siècle précédent, et les bouleversements du contexte économique et politique qui ont eu lieu depuis.

Conclusion de la partie

Entre 1984 et 1992, la Chambre fait face à de nouveaux défis. L'économie lyonnaise poursuit sa mutation vers un modèle désindustrialisé. L'assemblée consulaire doit repenser la place de la France dans la mondialisation et s'y adapter. Avec regret, elle observe la fermeture d'usines que ne compense pas le dynamisme de certaines filières industrielles de pointe. À défaut de pouvoir sauver le tissu industriel dans son ensemble, la Chambre mise sur l'essor des activités de pointe ; le modèle du technopôle, alliant recherche scientifique et application industrielle, est révélateur de cette nouvelle politique.

Au cours de cette période, la Chambre renforce sa stature d'acteur transnational au niveau européen. Les relations qu'elle noue avec les pouvoirs publics et les milieux d'affaires en Europe centrale et orientale ont pour objectif d'ouvrir ces marchés aux entreprises lyonnaises. En Pologne, elle innove en promouvant le modèle français d'organisation consulaire. L'annonce du « grand marché intérieur » pour 1992 incite à accentuer l'effort sur l'Europe.

Ces actions ambitieuses ne doivent pas cacher les difficultés que rencontre l'institution consulaire. D'abord, elle perd le premier rôle qu'elle jouait, au niveau local, en matière d'animation économique. La décentralisation tant attendue à Lyon se révèle être un piège pour les membres de la Chambre. Celle-ci doit désormais partager sa compétence avec les collectivités locales. Le second facteur de fragilisation provient du tissu économique lyonnais : l'effondrement des activités soyeuses a privé la Chambre de son pilier historique. Les nouveaux chefs d'entreprise commencent à se détourner du Palais du commerce. La Chambre ne peut plus jouer aussi efficacement qu'autrefois son rôle de lieu de rencontre de l'élite entrepreneuriale.

Ainsi contestée, la chambre de commerce et d'industrie de Lyon doit revoir ses missions. L'assistance aux petites et moyennes entreprises de tous les secteurs occupe de plus en plus ses services. Face aux remises en cause, elle peut légitimement se présenter comme l'institution qui connaît le mieux les entreprises.

CONCLUSION

L'histoire des chambres de commerce est celle d'une volonté de puissance qui tourne court. Née à l'époque moderne de la volonté royale, l'institution reste aux XIX^e et XX^e siècles soumise à la tutelle de l'État. Cette tutelle la distingue des autres organisations patronales et leur confère une dignité particulière ; pourtant, elles refusent de se contenter du simple rôle d'expert économique au service du pouvoir politique. Elles parviennent ainsi à exercer des missions de plus en plus importantes dans leur circonscription. C'est particulièrement le cas de celle de Lyon qui vit son âge d'or dans la seconde moitié du XIX^e siècle. Parlement où se rencontrent les notables de la cité industrielle et marchande, elle occupe longtemps le premier rang dans le domaine économique. Cette enceinte se caractérise aussi par la domination qu'y exerce la branche textile. Le rôle qu'y ont joué les soyeux depuis le siècle précédent a fait de la Chambre une institution tournée vers le monde à un degré exceptionnel. Cette extraversion se ressent encore dans les années 1950, bien que l'économie lyonnaise ait connu un repli.

La mise en place de la CEE, à partir de 1958, plonge les élus consulaires dans une inquiétude qui reflète surtout les difficultés rencontrées par les fabricants textiles, même si la plupart des industriels français craignent que la pression des concurrents du Marché commun les emporte. Au cours de cette période qui s'achève avec le premier choc pétrolier, la Chambre amorce sa mutation. En matière d'ouverture internationale, elle fait preuve de dynamisme, entretenant des relations étroites avec divers partenaires étrangers et s'impliquant de plus en plus pour encourager les entreprises ressortissantes à exporter. Il est donc naturel qu'elle réagisse avec méfiance aux tentatives du Centre national du commerce extérieur (CNCE) de remplir les mêmes tâches qu'elle. Ainsi se révèle un trait de caractère fondamental de la Chambre : le refus de laisser faire par l'État ce qu'elle estime pouvoir faire elle-même.

Entre 1973 et 1983, la dégradation de la situation économique entraîne une transformation profonde de l'action consulaire. Dominée par les industriels, la Chambre est particulièrement soucieuse face aux difficultés du secteur secondaire. Elle met au point une stratégie ambitieuse visant à faire de Lyon une métropole au rayonnement international. Cela passe par l'acceptation du tertiaire comme levier de développement économique. La Chambre commence à déléguer certaines de ses actions à des entités créées *ad hoc* : Informexport et l'ADERLY. Pour fonder ces deux associations, la Chambre s'est alliée à d'autres institutions :

le Groupement interprofessionnel lyonnais (GIL), le comité régional des conseillers du commerce extérieur et la COURLY. Ces partenariats montrent qu'elle n'est pas assez forte par elle-même pour étendre son domaine d'action. La Chambre semble vouloir multiplier les initiatives, mais est entravée par son statut légal. Les réformes menées pour moderniser son fonctionnement interne échouent. Au cours de cette deuxième période, elle accentue son action en faveur des entreprises exportatrices.

Enfin, de 1983 à 1992, un problème nouveau surgit : l'Acte I de la décentralisation. Une rivalité naît entre les collectivités locales et la chambre de commerce et d'industrie qui doit leur abandonner l'animation économique. Il s'agit là d'une remise en cause existentielle de sa fonction. L'ouverture internationale apparaît à ce moment-là comme un moyen de continuer à agir pour le compte des entreprises. Dans un environnement économique toujours dégradé, elle s'efforce de leur faciliter l'accès à de nouveaux marchés étrangers. Pour se légitimer, elle met aussi en évidence – à bon droit – son intime connaissance du tissu économique local, à l'opposé, selon elles, des pouvoirs publics qui, même décentralisés, restent suspects d'avoir des penchants dirigistes.

En introduction, on s'est d'abord demandé par quels moyens la Chambre cherche à adapter l'économie lyonnaise à une concurrence étrangère accrue et avec quels résultats. En rupture avec ce qu'elle était encore au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, la Chambre se métamorphose presque en une société de conseil aux entreprises. L'évolution est progressive : dans un premier temps, elle se contente de répondre aux demandes d'information de ses ressortissants, puis, peu à peu, organise des formations, multiplie les missions de prospection à l'étranger, organise des concours de l'exportation ou encore met au point une assistance individualisée aux exportateurs débutants.

Au cours des séances de l'assemblée, l'analyse de la conjoncture économique occupe aussi une place croissante et finit par être confiée à un expert, et non plus à un élu. La Chambre est un espace d'échange d'informations reçues de sources diverses : organismes publics, chefs d'entreprise locaux et réseaux divers ; l'école supérieure de commerce s'enrichissant d'un centre de recherche en 1963, la Chambre peut aussi compter sur une information élaborée par des scientifiques. La meilleure connaissance de la situation économique locale et globale permet aux chefs d'entreprise de prendre des décisions éclairées. Le travail d'élaboration de l'information est réalisé d'une façon toujours plus

professionnelle. Les élus consulaires de la commission du commerce extérieur sont rapidement suppléés par les agents de la direction du commerce extérieur. Ils réfléchissent sur les marchés offrant les meilleures possibilités d'affaires et sur les méthodes à employer pour conclure des contrats. La création d'Informexport, en 1974, a pour objectif de rendre plus efficace l'appui aux entreprises exportatrices en leur dédiant un organisme spécialisé.

Les résultats obtenus par la Chambre sont difficiles à mesurer. Elle contribue certainement à instiller une mentalité exportatrice dans les esprits des chefs d'entreprise. Le rôle qu'y ont tenu les soyeux jusque dans les années 1970 l'a rendu familière des marchés extérieurs. L'expérience internationale d'un Robert Pila, négociant en soies et président de la commission du commerce extérieur pendant neuf ans, bénéficie à l'institution. Un nombre important d'entreprises, issues de secteurs d'activités variés, reçoivent ainsi une assistance pour trouver de nouveaux débouchés à l'étranger.

À la question de savoir comment la Chambre lyonnaise a réinventé les missions de l'institution consulaire, on peut répondre qu'elle s'est efforcée, tout au long de la période, d'étendre son champ de compétence. Cette évolution ne va jamais de soi, car la loi du 9 avril 1898 n'est pas retouchée pour prendre en compte les aspirations des chambres de commerce. Heureusement, ce texte fondamental offre une certaine souplesse dont elles tirent parti.

La possibilité qui leur est laissée de gérer des équipements publics conduit la Chambre lyonnaise à bâtir l'aéroport de Satolas, qui est un instrument essentiel d'attractivité. De même, héritant d'un Palais de la Foire aux dimensions insuffisantes, elle mène le projet menant à l'ouverture du parc des expositions Eurexpo. Ces deux chantiers témoignent de la volonté de la Chambre de jouer le rôle d'aménageur au niveau local, ce qui nécessite un travail d'analyse et de prévision des besoins. Jusqu'aux années 1970, les services que la Chambre gérait – comme le port ou l'entrepôt des douanes – étaient seulement destinés aux entreprises. En développant un aéroport international, elle se montre plus ambitieuse : celui-ci est destiné non seulement aux voyageurs d'affaires, mais aussi au rayonnement international de la région dans un sens plus général qui inclut le tourisme.

Le fonctionnement de la Chambre évolue nettement. La transformation la plus importante concerne le renversement des rapports entre l'assemblée des membres et les services permanents. Au début de la période, la Chambre est encore une structure légère dont les élus forment le centre de gravité. Ils se répartissent dans les commissions d'études et

d'administration qui suffisent à mener l'action de la Chambre dans un nombre de domaines limité. Peu à peu, le travail consulaire se complexifie : d'une part, l'assemblée s'enrichit de membres associés non élus et, d'autre part, les services finissent par employer plusieurs centaines de salariés. Cette inflation bureaucratique est paradoxale de la part d'une institution qui ne cesse de critiquer le poids de l'administration publique. Il faut aussi noter qu'elle ne fait, à aucun moment, l'objet d'un débat à l'assemblée générale. Elle se décide donc entre le bureau – composé du président et de ses vice-présidents – et le directeur général des services, ce qui témoigne de la marginalisation des élus. Le caractère démocratique de la chambre de commerce n'a jamais été exemplaire : pendant plus d'un siècle, le système électoral a assuré la domination des soyeux. Mais cette évolution contribue encore davantage à vider de leur sens les élections consulaires. La Chambre s'autonomise par rapport aux entreprises.

La communication devient au même moment une activité essentielle de la Chambre. Cela ne s'explique pas seulement par l'essor du marketing et de la publicité. Il s'agit d'une stratégie de défense de la Chambre qui, en communiquant sur ses actions, espère continuer à peser. Mais – pour faire référence au livre de Claire Lemerrier¹¹⁰³ – la compagnie consulaire lyonnaise a perdu aussi bien sa discrétion que son pouvoir. On peut même affirmer que les deux diminuent au même rythme. Menacée dans ses prérogatives face à la concurrence des collectivités locales et voyant son influence décliner, l'institution cherche sans succès à accroître sa notoriété.

Entre l'État des IV^e et V^e Républiques et les chambres de commerce nées en un siècle libéral, le conflit semble inévitable. L'institution consulaire a été fondée pour conseiller le pouvoir politique lorsque celui-ci ne disposait pas de ses propres experts. Cette fonction disparaît après la Libération. L'État va jusqu'à assurer l'assistance individualisée aux entreprises à travers des organismes comme le CNCE, dans l'idée de rendre plus efficace l'appui aux exportateurs sur l'ensemble du territoire. La Chambre lyonnaise n'accepte pas d'être ainsi dépossédée de ses missions. Son mécontentement est d'autant plus vif que la situation économique est inquiétante, y compris pendant les Trente Glorieuses. Cela conduit les élus consulaires à de nombreuses condamnations tantôt de l'inaction, tantôt de l'excès d'intervention étatique. De ce point de vue, ils sont proches des organisations patronales hérauts de la « libre entreprise » face à l'État tentaculaire.

¹¹⁰³ LEMERCIER Claire, *Un si discret pouvoir...*, *op. cit.*

Des relations conflictuelles n'empêchent pas une logique de partenariat entre la Chambre et l'État. L'institution consulaire sert de relais local et sa proximité avec les entreprises est reconnue. Elle est sensible à la considération que lui témoigne le ministre du Commerce extérieur Raymond Barre. À partir de 1973, le déficit commercial de la France devenant la première préoccupation nationale, elle participe activement à la campagne orchestrée par les pouvoirs publics en faveur de l'exportation. Les gouvernements successifs donnent leur aval à l'action internationale de la Chambre, alors que celle-ci n'est pas prévue par la loi de 1898. Cependant, dans la décennie 1980, la décentralisation attise la crainte des chambres de commerce d'être à nouveau marginalisées, cette fois-ci au niveau local.

Au cours de la période étudiée, la chambre de commerce et d'industrie de Lyon s'affirme comme un acteur transnational. Non pas qu'elle ait eu, auparavant, les yeux rivés sur la circonscription ou sur les frontières nationales. Au contraire, depuis le XIX^e siècle, les Lyonnais accordaient la plus haute importance au commerce extérieur, comme en témoignaient les missions d'exploration en Asie. La rupture se situe à un autre niveau : la Chambre renonce à la conception étroite du commerce extérieur fondée sur les importations, les exportations et les droits de douanes. Elle élabore à la place une politique de relations internationales plus complexe recouvrant diverses pratiques : participation aux jumelages entre Lyon et d'autres villes, la création de liens avec des chambres de commerce étrangères ou encore coopération avec des pays en voie de développement. Le point culminant de cette politique étrangère consulaire est le projet de transplanter à Lodz le modèle français de chambre de commerce. Une telle coopération est de nature à créer des liens étroits avec les milieux économiques polonais. En même temps, la Chambre multiplie les missions de prospection à l'étranger et intensifie sa coopération avec d'autres acteurs comme les chambres de commerce françaises à l'étranger et les grandes entreprises.

On peut considérer que les difficultés que la Chambre rencontre à l'intérieur de sa circonscription – aussi bien le déclin industriel que le conflit larvé avec les pouvoirs publics – stimulent cette ouverture internationale.

L'étude de cette période met en lumière les fragilités de l'institution consulaire. La plus importante est son échelle d'action. La Chambre est compétente pour un territoire précis, ce qui constitue un handicap à l'heure où la mondialisation s'accélère et où la circonscription

se vide d'une partie de ses activités industrielles. Dans les années 1990, elle règne sur un espace majoritairement tertiaire et déserté par les fonctions décisionnelles des entreprises. Ses membres ne peuvent plus faire pression sur les gouvernements à la façon de leurs prédécesseurs dans les controverses douanières du XIX^e siècle. La Chambre doit désormais se concentrer sur l'assistance technique aux chefs d'entreprises, tandis que la fonction de représentation politique de ces derniers est transférée aux organisations patronales nationales telles le Conseil national du patronat français (CNPF) ou la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME) dont l'influence a grandi depuis la fin des années 1940. Les Chambres sont exclues du débat public.

Pour compenser l'étroitesse des frontières de la circonscription, plusieurs tentatives sont faites d'agir à une échelle plus vaste, celle de la région Rhône-Alpes ayant Lyon pour capitale. Cela échoue cependant. Les Chambres locales de cet espace mènent plusieurs coopérations mais demeurent jalouses de leur souveraineté. Elles refusent ainsi d'être subordonnées à la chambre régionale de commerce et d'industrie dont le principal tort est d'avoir été mise en place par l'État et qui est vue comme une concurrente. Les Chambres locales préfèrent les initiatives qu'elles prennent elles-mêmes comme l'ADERLY, qui en regroupe plusieurs de la région lyonnaise, et Expora, d'envergure rhône-alpine. Il s'agit cependant d'associations indépendantes des Chambres : cela montre que c'est seulement en s'affranchissant du cadre consulaire qu'une action collective peut être menée. De façon générale, la plupart des réussites de la Chambre, au cours de la période, sont des réalisations hors du Palais du commerce : l'aéroport de Satolas, Expora, l'ADERLY, etc. Ces réalisations témoignent du fait qu'elle reste capable de donner des impulsions à l'essor économique du territoire. Cependant, la rigidité du statut légal des Chambres et leur autonomisme rendent nécessaire l'externalisation.

Enfin, on s'est demandé en introduction si l'évolution de la Chambre relevait plutôt du déclin ou de la mutation. On peut pencher plutôt pour le déclin car, même si l'institution consulaire a su se transformer pour tenir compte du nouvel environnement économique, elle reste indéfectiblement attachée à son ancrage territorial et au système d'élection des membres, alors que ces deux éléments essentiels ne paraissent plus adaptés. À ce jour, la réforme semble impossible. Depuis les années 1990, des fusions ont conduit à la disparition de plusieurs

dizaines de chambres de commerce et d'industrie¹¹⁰⁴. Pour remédier à la dispersion qui persiste, source d'inefficacité et de dépenses inutiles, une réforme consulaire a été menée en 2010 promouvant la régionalisation mais sans l'imposer, ce qui a conduit à un bilan décevant¹¹⁰⁵. En 2018, la loi PACTE (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) a inclus un volet sur les Chambres ; tout en renforçant la tutelle qu'exerce sur elles le ministère de l'Économie, elle les oblige à se financer davantage par la vente de prestations¹¹⁰⁶. Ces réformes ont eu pour effet de réduire l'autonomie des Chambres et de mieux les inscrire dans un réseau national sous l'égide de CCI France.

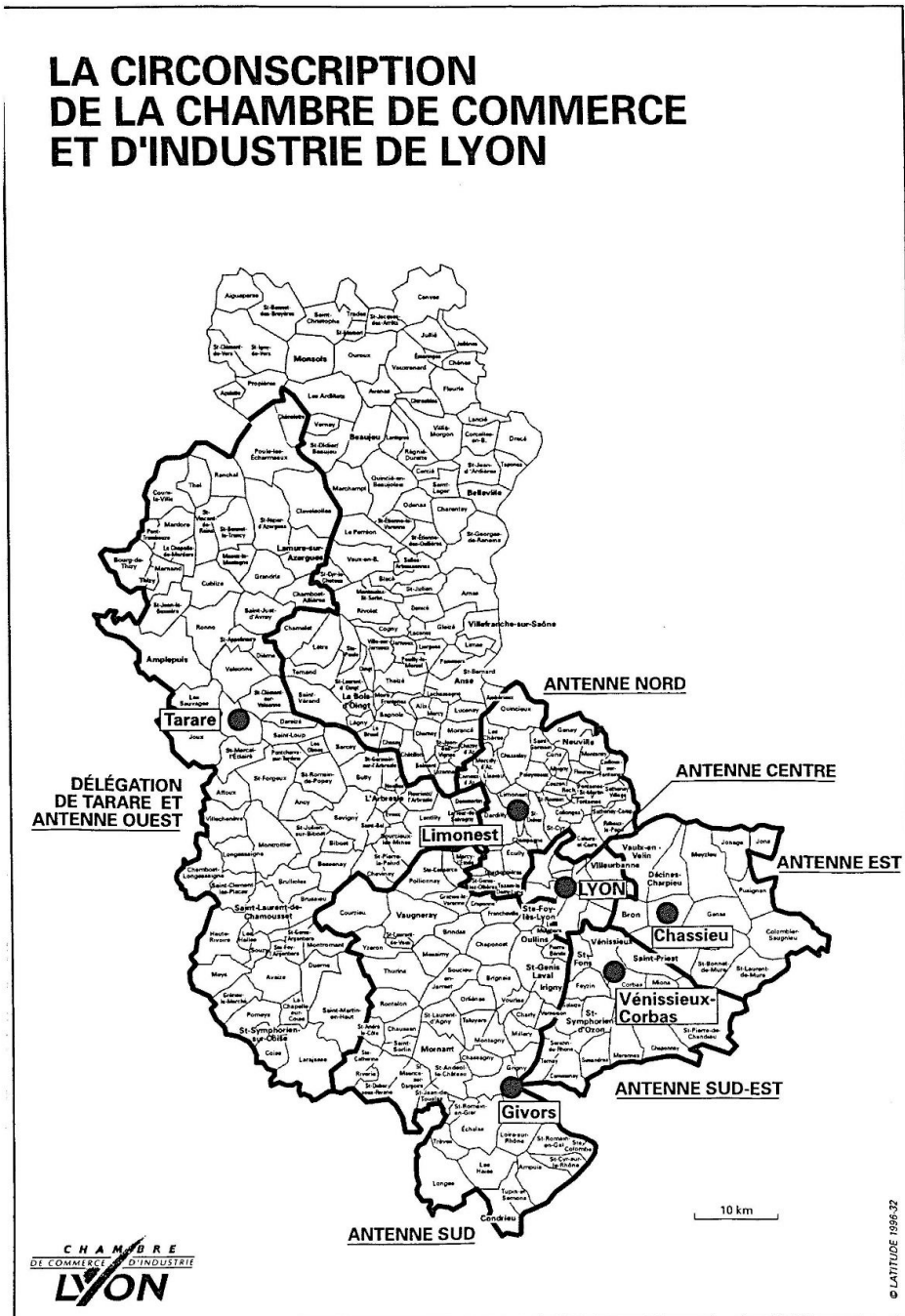
¹¹⁰⁴ Le 1^{er} janvier 2016, les chambres de commerce et d'industrie de Lyon, Roanne et Saint-Étienne ont ainsi fusionné.

¹¹⁰⁵ « La réforme des chambres de commerce et d'industrie : des résultats régionaux contrastés. Bilan d'application de la loi du 23 juillet 2010 », Rapport d'information du Sénat, 9 juillet 2014, URL : https://www.senat.fr/rap/r13-712/r13-712_mono.html (consulté le 22 mars 2022).

¹¹⁰⁶ « La transformation des CCI dans la loi PACTE », ACFCI, décembre 2021, URL : <https://www.cci.fr/sites/g/files/mwbcu1451/files/2021-12/presentation%20PACTE.pdf> (consulté le 22 mars 2022) ; MALÉCOT Dominique, « Les chambres de commerce amorcent une réforme de grande ampleur », *Les Échos*, 17 mai 2019, URL : <https://www.lesechos.fr/pme-regions/actualite-pme/les-chambres-de-commerce-amorcent-une-reforme-de-grande-ampleur-1021905> (consulté le 22 mars 2022).

ANNEXES

I. Carte de la circonscription de la chambre de commerce de Lyon en 1996¹¹⁰⁷

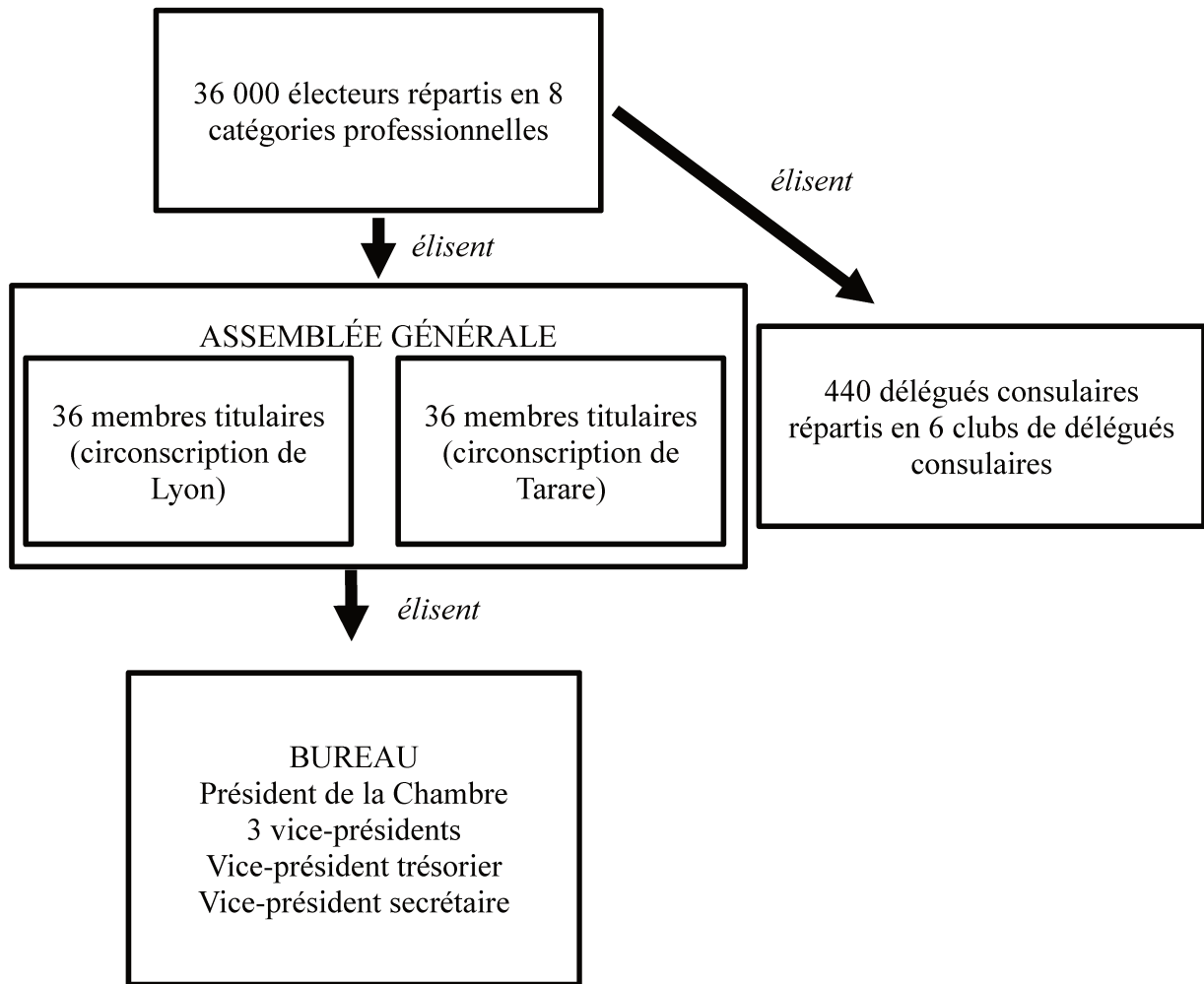


¹¹⁰⁷ ADR, 1ETP2199.

II. Liste des présidents de la chambre de commerce et d'industrie de Lyon (1946-1994)

Années du mandat présidentiel	Nom	Année de naissance	Profession
1946-1955	Henri Lumière	1897	Industriel (chimie et textile)
1956-1957	Robert Phélip	1899	Industriel métallurgiste
1958-1959	Jean Courbier	1904	Fabricant de produits chimiques
1960-1963	Hugues Morel-Journal	1907	Marchand de soies
1964-1967	Frédéric Traverse	1907	Industriel métallurgiste
1968-1971	Léon Peillon	1908	Industriel métallurgiste
1972-1978	Fernand Blanc	1921	Industriel métallurgiste
1979-1982	Georges Charrière	1918	Industriel métallurgiste
1983-1988	Etienne Carrot	1918	Promoteur immobilier
1989-1994	Bruno Vincent	1943	Conseiller en recrutement, communicant

III. Processus électoral de de la chambre de commerce et d'industrie de Lyon (1982)¹¹⁰⁸



IV. Loi du 9 avril 1898 sur les chambres de commerce (extraits)¹¹⁰⁹

Art. 1^{er} - Les chambres de commerce sont, auprès des pouvoirs publics, les organes des intérêts commerciaux et industriels de leur circonscription. Elles sont des établissements publics. Il y a au moins une chambre de commerce par département.

Art. 2 - Les chambres de commerce sont instituées par décrets rendus dans la forme des règlements d'administration publique, sur la proposition du ministre du commerce. L'avis du conseil municipal de la commune désignée pour être le siège de la nouvelle chambre, celui du conseil général et des chambres de commerce du département devront être préalablement demandés.

¹¹⁰⁸ ADR, 1ETP2047.

¹¹⁰⁹ « Loi relative aux chambres de commerce et aux chambres consultatives des arts et manufactures », *Journal officiel de la République française* du 19 avril 1898, p. 2576-2577

Le décret d'institution détermine la circonscription de chaque chambre de commerce. Lorsqu'il n'y a dans un département qu'une chambre de commerce, sa circonscription comprend tout le département.

Art. 3 - Le nombre des membres des chambres de commerce est déterminé par le décret qui les institue. Il peut être modifié par des décrets ultérieurs.

Ce nombre ne peut être inférieur à neuf, ni excéder vingt et un, sauf à Paris, où il pourra s'élever jusqu'à trente-six.

[...]

Art. 11 - Les chambres de commerce ont pour attributions :

1° De donner au Gouvernement les avis et les renseignements qui leur sont demandés sur les questions industrielles et commerciales ;

2° De présenter leurs vues sur les moyens d'accroître la prospérité de l'industrie et du commerce ;

3° D'assurer, sous réserve des autorisations prévues aux articles 14 et 15, l'exécution des travaux et l'administration des services nécessaires aux intérêts dont elles ont la garde.

Art. 12 - L'avis des chambres de commerce doit être demandé :

1° Sur les règlements relatifs aux usages commerciaux;

2° Sur la création, dans leur circonscription, de nouvelles chambres de commerce, de bourses de commerce, d'offices d'agents de change et de courtiers maritimes, de tribunaux de commerce, de conseils de prud'hommes, de succursales de la Banque de France, de magasins généraux et de salles de ventes publiques de marchandises neuves aux enchères et en gros;

3° Sur les taxes destinées à rémunérer les services de transport concédés, dans leur circonscription, par l'autorité publique ;

4° Sur toutes matières déterminées par des lois ou des règlements spéciaux, notamment sur l'utilité des travaux publics à exécuter dans leur circonscription et sur les taxes ou péages à percevoir pour faire face aux dépenses de ces travaux ;

5° Sur les tarifs de main-d'œuvre pour le travail dans les prisons.

Art. 13 - Indépendamment des avis que le Gouvernement a toujours le droit de leur demander, les chambres de commerce peuvent en émettre de leur propre initiative :

Sur les changements projetées dans la législation commerciale, douanière et économique ;

Sur les tarifs de douane ;

Sur les tarifs ou règlements des services de transports concédés, par l'autorité publique, hors de leur ressort, mais intéressant leur circonscription ;

Sur les tarifs et règlements des établissements à l'usage du commerce ouverts dans leur circonscription en vertu d'autorisations administratives.

Art. 14 - Les chambres de commerce peuvent être autorisées à fonder et à administrer les établissements à l'usage du commerce, tels que magasins généraux, salles de ventes publiques, entrepôts, bancs d'épreuves pour les armes, bureaux de conditionnement et tirage,

expositions permanentes et musées commerciaux, écoles de commerce, écoles professionnelles, cours pour la propagation des connaissances commerciales et industrielles.

L'administration de ceux de ces établissements qui ont été fondés par l'initiative privée peut être remise aux chambres de commerce d'après le vœu des souscripteurs ou donateurs.

Enfin, cette administration peut leur être déléguée pour les établissements de même nature qui seraient créés par l'État, le département ou la collectivité locale.

Les autorisations sont données à cet effet aux chambres de commerce par décision du ministre du commerce, à moins que, eu égard à la nature de l'établissement, un décret ou une loi ne soit pas nécessaire.

Sous la même réserve, les règlements et les tarifs maxima sont approuvés par le ministre. Les taxes et les prix effectifs à percevoir sont homologués par le préfet, à moins que l'acte d'institution n'exige une décision ministérielle.

Les chambres de commerce peuvent, avec l'autorisation ministérielle, acquérir et construire des bâtiments pour leur propre installation et celle d'établissements à l'usage du commerce.

Art. 15 - Les chambres de commerce peuvent, dans les formes prescrites par la loi du 27 juillet 1870, être déclarées concessionnaires de travaux publics ou chargées de services publics, notamment de ceux qui intéressent les ports maritimes ou les voies navigables de leur circonscription.

Art. 16 - Dans les cas où tous les genres de commerce ou d'opérations qui se pratiquent sur la place ne seraient pas représentés suffisamment par les courtiers inscrits, les chambres de commerce, après avis de la chambre syndicale des courtiers inscrits, peuvent appeler un certain nombre de courtiers non inscrits et de négociants de la place à se réunir aux courtiers inscrits pour concourir avec eux à la constatation du cours de marchandises.

Les chambres de commerce peuvent délivrer des certificats d'origine pour les marchandises françaises destinées à l'exportation et les cartes de légitimation exigées des commis voyageurs en pays étranger.

Chaque année les chambres de commerce sont appelées à présenter au ministre du commerce des propositions en vue de la désignation d'adjoints aux commissaires experts pour les affaires de douane.

Art. 17 - Les chambres de commerce correspondent directement avec les ministres.

Elles peuvent saisir le ministre du commerce de toutes les questions intéressant le fonctionnement des services qui leur sont confiés.

Elles transmettent, chaque année, au ministre du commerce, un compte rendu général de leurs travaux.

Art. 18 - Les chambres de commerce peuvent correspondre directement entre elles, avec les chambres consultatives des arts et manufactures et les administrations publiques de leur circonscription, pour toutes les questions relatives aux intérêts commerciaux et industriels du pays. Elles peuvent provoquer, par l'entremise de leurs présidents, une entente sur les objets rentrant dans leurs attributions et intéressant à la fois leurs circonscriptions respectives.

[...]

Fait à Paris, le 9 avril 1898.

Par le Président de la République :

Félix Faure

Le ministre du commerce, de l'industrie, des postes et des télégraphes,

Henry Boucher

V. Statuts fondateurs d'Informexport (extraits, 1975¹¹¹⁰)

La France doit assurer l'équilibre de sa balance commerciale et, si possible, dégager un excédent. C'est à cette condition seulement qu'elle pourra faire face à un volume croissant d'importations indispensable à son expansion économique. Le développement des exportations répond donc à un impératif national. À ce titre, il intéresse au plus haut point les pouvoirs publics. Mais il est aussi pour les entreprises une condition indispensable de développement de leur activité. Le marché national est de toute évidence beaucoup trop limité pour constituer le débouché exclusif de la production française. De plus, avec l'ouverture de plus en plus large des frontières, les produits français se trouvent en concurrence permanente avec les produits étrangers à l'intérieur même du territoire national. Dès lors, une compétition est engagée d'une façon très générale et l'exportation des produits français est un élément décisif de cette compétition.

La pénétration des marchés extérieurs rencontre néanmoins de nombreuses difficultés vis-à-vis desquelles les entreprises petites et moyennes sont souvent insuffisamment armées. Aussi les initiatives d'origine publique (chambres de commerce et d'industrie, Centre français du commerce extérieur) ou privée se sont-elles multipliées à l'effet notamment d'apporter à ces entreprises l'aide qui leur est nécessaire.

L'expérience montre que la dispersion des efforts en réduit l'efficacité. Aussi les organismes exerçants dans la région lyonnaise ont-ils pris conscience de la nécessité d'une coordination. La similitude des objectifs poursuivis conduit à envisager la mise au point de programmes intégrés dont la réalisation serait l'œuvre commune de diverses instances rassemblées au sein d'une association désignée sous le signe « INFORMEXPORT ». Lorsque ses membres le jugeront opportuns, cette association pourra présenter aux instances administratives compétentes les suggestions que la concertation au sein de l'Association aura dégagées.

La coordination des efforts à laquelle tend l'association n'implique, de la part de ses membres, ni abandon de leur physionomie propre, ni renonciation aux missions spécifiques qui leur ont été confiées. Dans un cadre désormais harmonisé, chacun poursuivra l'accomplissement des tâches correspondant à son rôle fondamental. Ainsi la multiplicité des efforts ordonnés à un but commun atteindra, grâce à la cohésion au travers de l'association, une meilleure efficacité.

Dans cet esprit, les fondateurs d'INFORMEXPORT sont convenus d'adopter les statuts qui suivent.

¹¹¹⁰ ADR, 1ETP1865.

I. Formation et objet de l'association

Article 1- Formation de l'association

Sous la dénomination d'INFORMEXPORT, les fondateurs soussignés :

1° Le président de la chambre de commerce et d'industrie de Lyon

2° Le président du Groupement interprofessionnel lyonnais

3° Le président du comité régional des conseillers du commerce extérieur Rhône-Loire

Forment par les présentes une association, conformément à la loi du 1^{er} juillet 1901.

Article 2 – Buts

L'association a pour but :

- de rompre l'isolement des exportateurs en leur ménageant des possibilités d'échange d'informations et d'expériences concrètes et en facilitant leur entraide mutuelle dans tous les domaines qui relèvent de leurs activités en direction des marchés étrangers,

- d'harmoniser et de coordonner l'ensemble des actions de toute forme et de toute nature visant à la promotion et au développement des exportations.

Article 3 – Domaines d'activité

Les activités de l'association s'exercent dans les domaines suivants :

- a) Collectes et échanges d'informations de nature commerciale, juridique, réglementaire et financière touchant les problèmes liés à l'exportation.
- b) Harmonisation et coordination des diverses actions, opérations ou manifestations ayant pour objet la promotion des exportations, notamment par la mise au point de programmes intégrés, dans ce but, liaison permanente avec tous les organismes à vocation similaire. [...]
- c) Possibilité, lorsque les membres le jugeront opportun, de présenter aux instances compétentes les propositions concrètes reflétant le point de vue commun et tendant à la promotion et au développement des exportations.

Cette activité de réflexion et de proposition, qui laissera intégralement la possibilité pour chacun des membres de procéder aux interventions qu'il jugerait nécessaires, s'appliquera tout particulièrement aux domaines suivants :

- La formation aux techniques de commerce international, en liaison avec l'Université ou d'autres instances à vocation d'enseignement,
- La promotion de la petite et moyenne industrie sur les marchés extérieurs,
- d) Rôle de conseil et d'appui logistique dans la préparation et la promotion de missions françaises à l'étranger ou de missions étrangères en France. Ces actions pouvant être :
 - Soit communes et intéressant l'ensemble des adhérents et groupes de participants,
 - Soit sectorialisées et spécifiques, impliquant par exemple une branche d'industrie particulière.

[...]

Article 5 – Siège

Le siège de l'association est fixé dans les locaux de la chambre de commerce et d'industrie de Lyon – 20, rue de la Bourse – 69289 Lyon Cédex 1.

[...]

Fait à Lyon le 30 décembre 1975

Le président [de la Chambre]

F. Blanc

VI. Charte nationale de l'exportation (extraits, mars 1989)¹¹¹¹

La mondialisation des échanges et l'achèvement du grand marché européen modifient la demande des entreprises françaises en matière d'appui au commerce extérieur, tant dans son contenu que dans son volume. Dans ce cadre, les efforts entrepris par chacun des partenaires du commerce extérieur pour faire évoluer leur propre dispositif de soutien restent insuffisants pour mieux appuyer à la fois les entreprises qui exportent déjà de manière significative, celles qui pourraient exporter plus, et enfin, celles qui, après une préparation satisfaisante, pourraient commencer à exporter. Une amélioration décisive doit désormais passer par : une plus grande cohérence entre les divers dispositifs développés par les signataires permettant d'informer en commun les entreprises et ainsi les inciter à utiliser de manière optimale les divers éléments du dispositif et en particulier à bien utiliser les moyens mis à leur disposition en France pour ne pas engorger les réseaux à l'étranger. La prise en charge progressive et par étapes dans le cadre de la présente Charte des actions d'appui direct aux entreprises exportatrices par les organisations professionnelles et consulaires dont elles font partie et qui les représentent, ou par des organismes créés d'un commun accord par les signataires de cette Charte. C'est pourquoi, le gouvernement de la France, représenté par :

- M. Michel Rocard, Premier ministre,
- M. Pierre Bérégovoy, ministre d'État, ministre de l'économie, des finances et du budget,
- M. Roger Fauroux, ministre de l'industrie et de l'aménagement du territoire,
- M. Jean-Marie Rausch, ministre du commerce extérieur.
- Le Conseil national du patronat français (CNPF), représenté par M. François Périgot, Président.
- La Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME), représenté par M. René Bernasconi, Président.
- L'Assemblée permanente des Chambres de Commerce et d'Industries (APCCI), représentée par : M. Philippe Clément, Président.
- La Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP), représentée par M. Bernard Cambournac, président.
- L'Union des Chambres de Commerce et d'Industrie Françaises à l'étranger (UCCIFE), représentée par : M. Xavier de Villepin, président.
- Le Comité National des Conseillers du Commerce Extérieur de la France (CNCCEF), représenté par : M. Jean Roussillon, président.

¹¹¹¹ Charte nationale de l'exportation diffusée par les services du Premier ministre le 14 mars 1989. Source : <https://www.vie-publique.fr/discours/128707-texte-de-la-charte-nationale-de-lexportation-diffusee-par-les-services> (consulté le 22 mars 2022).

Se sont accordés sur les dispositions décrites ci-après qui constituent la Charte nationale de l'exportation.

Dispositions générales

A) La mise en place du nouveau dispositif a pour objectif une meilleure valorisation des moyens mis en œuvre dans ce domaine grâce à une meilleure coordination.

Les signataires maintiendront leur effort global nécessaire à cette action pluriannuelle, s'accorderont sur sa répartition et en établiront annuellement le bilan.

B) La Charte nationale de l'exportation a un caractère global et intègre dans un ensemble cohérent les divers niveaux local (départemental ou régional), national et à l'étranger et les divers modes d'action (information, promotion, conseil de proximité et appui sectoriel).

C) La signature du présent accord constitue le point de départ d'une action continue pour une durée de cinq ans, renouvelable.

Un comité pour la mise en œuvre de la Charte nationale de l'exportation, composé des présidents de chacun des organismes signataires et présidé par le ministre chargé du commerce extérieur, agissant en accord avec les autres ministres signataires, aura pour fonction :

- de définir les modalités précises de mise en place de l'organisation nouvelle, tant en région qu'à l'étranger, ainsi que d'approuver les contributions et apports respectifs des divers partenaires.
- d'approuver les conventions conclues en France et à l'étranger en vertu de la présente Charte.
- de proposer au gouvernement toute mesure de toute nature tendant, dans l'esprit de la présente Charte, à améliorer le fonctionnement du dispositif d'appui aux entreprises exportatrices (situation et formation des personnels, champ d'application de la présente Charte...)

[...]

D) La réforme est fondée sur une meilleure valorisation des vocations respectives des signataires. En conséquence, dans le domaine de l'appui direct aux entreprises :

1) Le rôle de l'État et des pouvoirs publics en général consistera à :

- approuver les politiques et les programmes définis dans le cadre de la présente Charte :
- contribuer à leur financement ;
- contrôler l'utilisation des fonds publics.

2) Le rôle des autres signataires consistera à :

- proposer une politique et un programme d'action ;
- mettre en œuvre les décisions prises en commun; contribuer à leur financement; rendre compte du résultat de leurs actions, en particulier pour la part correspondant à des financements d'origine publique.

E) Le volume croissant de la demande des entreprises, ainsi que sa complexité, obligent à recourir – à côté du financement public – en partie à la facturation des services. Les conventions définiront, dans chaque cas, les prestations assorties d'une tarification harmonisée, n'excluant pas les recours à des procédures de type "tickets modérateurs", en particulier pour les PME. Cette mesure vise aussi à l'amélioration du professionnalisme des prestations, à une réelle évaluation de l'utilité des services rendus, et au développement du recours au conseil externe facturé, dont une grande partie devrait être à terme confiée au secteur privé.

Conventions régionales

Les signataires de la Charte nationale proposeront à l'ensemble des partenaires consulaires, professionnels et des collectivités locales concernées la signature d'une convention régionale. Les conventions régionales pourront être différentes de région à région, en raison de spécificités locales, mais elles devront satisfaire [à des règles].

[...]

Définition du rôle respectif des partenaires principaux

Les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) assureront l'action de proximité, c'est-à-dire la sensibilisation, l'information et le conseil local aux entreprises, l'information des partenaires sur l'offre des entreprises de leur circonscription ; elles seront incitées à une spécialisation géographique au sein de chaque région.

Les CCI, les Chambres Régionales et d'Industrie (CRCI) et les organisations professionnelles seront chargées de la réalisation des programmes d'action. Les organisations professionnelles sectorielles auront la possibilité, soit de participer directement, au niveau approprié national ou, le cas échéant, régional, à leur réalisation, soit d'être préalablement consultées au niveau approprié lorsque le secteur considéré aura choisi de ne pas participer directement à une action sectorielle donnée.

Les Unions interprofessionnelles locales seront associées, quand elles le souhaiteront, à la mise en place et à la gestion des nouvelles instances régionales.

Le Conseil régional participera à la définition du programme et des moyens d'actions ainsi qu'au contrôle de leur mise en œuvre.

Le directeur général du commerce extérieur continuera d'instruire les procédures faisant appel aux crédits de l'État.

[...]

SOURCES

I. Fonds d'archives

Centres d'archives publics

- Archives départementales du Rhône (Lyon) : série 1ETP (chambre de commerce et d'industrie de Lyon)
 - 1ETP111 à 1ETP155 : Registres des délibérations de la chambre de commerce (et d'industrie) de Lyon, 1956 à 1993
 - 1ETP312 : Situation industrielle et commerciale de la circonscription lyonnaise (1949)
 - 1ETP329 : Situation industrielle et commerciale de la circonscription lyonnaise (1965)
 - 1ETP1637 : Mises en place de lignes aériennes nationales et internationales (1970-1995)
 - 1ETP1810 : Assises consulaires nationales (1970-1972)
 - 1ETP1811 : Assises consulaires nationales (1975-1982)
 - 1ETP1826 : Chambres de commerce françaises à l'étranger (1916-1981)
 - 1ETP1839 : Association pour le développement économique de la région lyonnaise (ADERLY) (1972-2004)
 - 1ETP1844 : Comités et commissions (1952-2000)
 - 1ETP1856 : Création et gestion du parc des expositions de Lyon (Eurexpo) (1921-1987)
 - 1ETP1857 : Société d'exploitation du parc des expositions de Lyon (SEPEL) (1984-1987)
 - 1ETP1865 : Associations liées au commerce extérieur et à l'import/export de marchandises (1976-1989)
 - 1ETP1866 : Centre national du commerce extérieur (1960-1976)
 - 1ETP1867 : Fédération Rhône-Alpes promotion (FRAP) (1973-1980)
 - 1ETP2018 : Société française d'assistance aux transferts de technologie et aux exportations de formation (1984-1985)
 - 1ETP2021 : Amitiés interculturelles (1973-1980)
 - 1ETP2029 : Assemblée des présidents des chambres de commerce de la communauté européenne (1959)
 - 1ETP2047 : Organisation et fonctions de la Chambre (1973-1984)
 - 1ETP2048 : Origines et élections de la Chambre (1880-2000)
 - 1ETP2086 : Commission juridique, fiscale et des études économiques générales (1973-1988)
 - 1ETP2091 : Commission de réflexion sur la conjoncture (1969-1982)
 - 1ETP2093 : Commission du commerce extérieur (1974-1985)
 - 1ETP2097 : Questions particulières (1983-1984)
 - 1ETP2102 : Commission de l'aéroport de Lyon-Bron et Lyon-Satolas (1974-1985)
 - 1ETP2112 à 2128 : Membres élus et présidents de la Chambre
 - 1ETP2154 : Déplacements de la chambre de commerce en Chine (1982-2003)

- 1ETP2155 : Déplacements de la chambre de commerce en Israël (1991)
 - 1ETP2157 : Déplacements de la chambre de commerce au Royaume-Uni (1959-1981)
 - 1ETP2159 à 1ETP2176 : Délégations étrangères
 - 1ETP2180 : Délégations transnationales (1947-1982)
 - 1ETP2187 : Chefs d'état et ministres français et étrangers (1971-1981)
 - 1ETP2192 : Échanges internationaux avec l'Indonésie (1981-1982)
 - 1ETP2195 : Politique générale de la chambre de commerce (1972-1986)
 - 1ETP2196 : Panorama des activités de la chambre (1981-1989)
 - 1ETP2199 : Services intérieurs / Généralités (1945-2011)
 - 1ETP2202 : Direction du commerce international (1983)
 - 1ETP2491 : Genèse et orientations de l'ESCL (1896-1969)
 - 1ETP2492 : Orientation de l'ESCL (1966-1969)
 - 1ETP2522 : Enseignement de l'ESCL (1876-1984)
 - 1ETP2523 : Centre de formation permanente (1970-1980)
 - 1ETP2825 : Situation économique, industrielle et commerciale de la région lyonnaise (1973-1982)
 - 1ETP2826 : Secteur secondaire (1932-1980)
 - 1ETP2827 : Le tertiaire en région lyonnaise (1973-1983)
 - 1ETP2841 : Implantation des entreprises étrangères dans la région lyonnaise (1973-1981)
 - 1ETP3018 : Commerce extérieur / Recherches de nouveaux marchés (1907-1978)
 - 1ETP3019 : Projet de « Lyon, ville internationale » (1977-1981)
 - 1ETP3020 : Politique des échanges internationaux (1853-1977)
 - 1ETP3027 : World Trade Center (1986-2011)
 - 1ETP3195 : Promotion pour l'installation d'entreprises néerlandaises dans la région lyonnaise (1977-1980)
- Archives municipales de Lyon (Lyon) :
- 1474WP/141 : Échanges avec Yokohama (1959-1985)
 - 1474WP/124 : Relations extérieures, divers (1956-1974)
- Archives nationales (Pierrefitte-sur-Seine) :
- 20020435/16 : Premier ministre ; Secrétariat général du Gouvernement ; Service documentation (1970-1986) ; Service dossiers, procès-verbaux (1986-) (1970-1990)
 - 20080267/193 : Commission du commerce extérieur de l'APCCI, 1966-1975
 - 20080267/194 : Commission du commerce extérieur de l'APCCI, 1976-1984
 - 20080267/195 : Commission du commerce extérieur de l'APCCI, 1985-1988
 - 20080267/207 : Commission des relations internationales de l'APCCI
 - 20080267/2010 : Commission des affaires européennes de l'APCCI, 1979-1986

- Archives de la chambre de commerce et d'industrie de Marseille-Aix-en-Provence (Marseille) :
 - MQ 0120 : Commerce extérieur : propagande ; publication ; documentation
 - MQ 0126 : Commerce extérieur : Club des exportateurs
 - MQ 01111 : Commerce extérieur : Ministère du Commerce extérieur
 - MQ 01124 : Commerce extérieur : Centre national du commerce extérieur (C.N.C.E.)
 - MQ 01125 : Commerce extérieur : Conseiller du Commerce Extérieur de la France
 - MQ 0129 : Commerce extérieur : C.R.C.I. (Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie) ; commission du commerce extérieur
 - MQ 0432 : Commerce extérieur : compte E.F.A.C. (exportation - frais accessoires)
 - MQ 0441 : Commerce extérieur : assurances ; crédit
 - MQ 0444 : Commerce extérieur : Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur (C.O.F.A.C.E)
 - MQ 050 : Commerce extérieur : Banque mondiale
 - MQ 253 : Communauté Économique Européenne (C.E.E.)

Centre d'archives privé

- Archives de la Fondation de l'Automobile Marius-Berliet (Lyon) :
 - Notes manuscrites de Paul Berliet
 - Boîte n° 5, 6 et 7 : Chambre de commerce franco-arabe
 - Boîte n° 18, 19 et 20 : Expora
 - Boîte n° 84 : CCI de Lyon 1963-1984
 - Boîte n° 85 : CCI de Lyon 1985-1987

II. Presse

- *Le Monde* (archives numérisées, en ligne)
- *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (archives numérisées)
- *La Volonté du commerce, de l'industrie et des prestataires de services* (revue de la CGPME)
- *L'Activité économique* (revue de la chambre de commerce et d'industrie de Lyon)

III. Ouvrages publiés

CHAMBRE DE COMMERCE DE BORDEAUX, *Extraits des procès-verbaux, lettres et mémoires de la Chambre de commerce de Bordeaux*, 1958 et 1959.

DÉLÉGATION À L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE ET À L'ACTION RÉGIONALE, MINISTÈRE DE L'ÉQUIPEMENT ET DU LOGEMENT et ORGANISATION D'ÉTUDES D'AMÉNAGEMENT DE L'AIRE MÉTROPOLITAINE DE LYON-SAINT-ÉTIENNE, *Schéma d'aménagement de la métropole Lyon-*

Saint-Étienne-Grenoble : métropoles d'équilibre et aires métropolitaines, Paris, la Documentation française, 1971.

COMMISSION GÉNÉRALE D'ORGANISATION SCIENTIFIQUE. JOURNÉES D'ÉTUDES, *Exporter : pourquoi, comment ?*, Neuilly-sur-Seine, Hommes et techniques, 1955.

GROS Jacques-Henry, *Petits Poèmes consulaires*, Mulhouse, Éditions Alsatia, 1976.

INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES (dir.), *Le mouvement économique en France, 1949-1979 : séries longues macroéconomiques*, Paris, INSEE, 1981.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES, *Yougoslavie*, Paris, OCDE, 1970.

Le Grand delta, région d'équilibre de l'Europe, Nîmes, pays inconnu, Compagnie nationale d'aménagement de la Région du Bas-Rhône et du Languedoc, 1970.

Die deutsche Wirtschaft und die EWG: eine Studie der Deutschen CEPES-Gruppe, Bonn, Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Verbindungsbüro in der Bundesrepublik Deutschland, 1969.

BIBLIOGRAPHIE

I.	Ouvrages de synthèse et outils de travail.....	459
II.	Économie française et internationale.....	460
III.	Commerce international, concurrence internationale, exportation.....	463
IV.	Relations internationales, diplomatie, construction européenne.....	464
V.	État et collectivités locales dans l'économie, aménagement du territoire.....	467
VI.	Milieus et réseaux économiques, patronat.....	468
VII.	Entreprises.....	470
VIII.	Consommation, publicité, opinion.....	472
IX.	Chambres de commerce et d'industrie.....	472
X.	Enseignement commercial.....	475
XI.	Lyon et Rhône-Alpes.....	475
XII.	Foires.....	478
XIII.	Divers.....	478

I. Ouvrages de synthèse et outils de travail

BARBICHE Bernard, *Les institutions de la monarchie française à l'époque moderne : XVI^e-XVIII^e siècle*, Paris, Presses universitaires de France, 2012.

BARJOT Dominique, *L'histoire économique en France*, Presses universitaires de France, 2015.

BEITONE Alain, CAZORLA Antoine et HEMDANE Estelle, *Dictionnaire de science économique*, Paris, Dunod, 2019.

BERSTEIN Serge, RIOUX Jean-Pierre, *Nouvelle histoire de la France contemporaine. La France de l'expansion. Vol. 2, L'apogée Pompidou : 1969-1974*, Paris, Éditions Points, 2009.

BONIN Hubert, *Histoire économique de la IV^e République*, Paris, Économica, 1987.

CARROUÉ Laurent (dir.), *La France des 13 régions*, Paris, Armand Colin, 2017.

CHASSAIGNE Philippe, *Les années 1970*, Paris, Armand Colin, 2012.

DOUMANIS Nicholas (dir.), *The Oxford Handbook of European History, 1914-1945*, Oxford, Oxford University Press, 2016.

ÉCHAUDEMAISON Claude-Danièle (dir.), *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*, Paris, Nathan, 2010.

FLOUZAT Denise, *Japon, éternelle renaissance*, Paris, Presses universitaires de France, 2004.

FOURASTIÉ Jean et MONTET Henri, *L'économie française dans le monde*, Paris, Presses universitaires de France, Que sais-je ?, 1965.

KRAKOVSKY Roman, *L'Europe centrale et orientale de 1918 à la chute du mur de Berlin*, Paris, Armand Colin, 2017.

LEMAIRE Jean-Paul, *Stratégies d'internationalisation. Nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires*, Paris, Dunod, 2013.

NIVEAU Maurice et CROZET Yves, *Histoire des faits économiques contemporains*, Paris, Presses universitaires de France, 2016.

POULAIN Élisabeth et MASSABIE-FRANÇOIS Martine, *Lexique du commerce international*, Rosny-sous-Bois, Editions Bréal, 2002.

PROCHASSON Christophe et DUCLERT Vincent, *Dictionnaire critique de la République*, Paris, Flammarion, 2002.

RIMBAUD Christiane, *Raymond Barre*, Paris, Perrin, 2015.

ROTERMUND Hartmut O., *L'Asie orientale et méridionale aux XIXe et XXe siècles*, Paris, Presses Universitaires de France, 1999.

II. Économie française et internationale

ARDINAT Gilles, *Géographie de la compétitivité*, Paris, Presses universitaires de France, 2013.

ARNAUD-AMELLER Paule, « Pourquoi la dévaluation de 1969 ? », *Revue d'économie politique*, 1971, vol. 81, n° 5, p. 800-836.

ASSELAIN Jean-Charles, *Histoire économique du XXe siècle. La réouverture des économies nationales (1939 aux années 1980)*, Paris, Presses de Sciences Po & Dalloz, 1995.

BARRIÈRE Jean-Paul et FERRIÈRE Marc (de) (dir.), *Aéronautique, Marchés, Entreprises*, Lille, Publications de l'Institut de recherches historiques du Septentrion, 2018.

BAYARD Françoise, FRIDENSON Patrick et RIGAUDIÈRE Albert (dir.), *Genèse des marchés*, Vincennes, Institut de la gestion publique et du développement économique, Histoire économique et financière - XIXe-XXe, 2015.

BÉNARD Jean, « Le Marché Commun Européen et l'avenir de la planification française », *Revue économique*, 1964, vol. 15, n° 5, p. 756-784.

BLANCHETON Bertrand et BORDES Christian, « Débats monétaires autour de la dévaluation du franc de 1969 », *Revue européenne des sciences sociales. European Journal of Social Sciences*, p. 213-232.

BOSSUAT Gérard, *La France, l'aide américaine et la construction européenne 1944-1954. Volume I*, Vincennes, Institut de la gestion publique et du développement économique, 2013.

BOULAT Régis, « La productivité et sa mesure en France (1944-1955) », *Histoire & mesure*, 15 juin 2006, XXI, n° 1, p. 79-110.

BUSSIÈRE Éric (dir.), *Georges Pompidou face à la mutation économique de l'Occident, 1969-1974*, Paris, Presses universitaires de France, 2003.

DAUMALIN Xavier, « Désindustrialisation et ré-industrialisation à Marseille fin XIXe-début XXe siècle », *Rives méditerranéennes*, octobre 2013, n° 46, p. 47-62.

DAUMAS Jean-Claude, KHARABA Ivan et MIOCHE Philippe (dir.), *La désindustrialisation : une fatalité ?*, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, Les Cahiers de la MSHE Ledoux, 2022.

DEGRYSE Christophe, *L'économie en 100 mots d'actualité*, De Boeck Supérieur, 2019.

DOHET Julien, « Le mouvement coopératif : histoire, questions et renouveau », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 4 juin 2018, vol. 23702371, n° 5, p. 5-58.

DONZE Jacques, « Les territoires face à la mondialisation. Le cas de l'industrie de l'aluminium dans le sud-est de la France », *Revue de géographie de Lyon*, 1998, vol. 73, n° 1, p. 17-24.

ECK Jean-François, *La France dans la nouvelle économie mondiale*, Paris, Presses universitaires de France, 2006.

ECK Jean-François, *Histoire de l'économie française*, Paris, Armand Colin, 2009.

FABERON Jean-Yves, « Technopoles et développement », *Revue française de science politique*, 1990, vol. 40, n° 1, p. 46-63.

FOURASTIÉ Jean, *Les Trente glorieuses ou la Révolution invisible de 1946 à 1975*, Paris, Fayard, 1979.

FOURASTIÉ Jean et FOURASTIÉ Jacqueline, *D'une France à une autre : avant et après les Trente Glorieuses*, Paris, Fayard, 1987.

FRABOULET Danièle et VERHEYDE Philippe (dir.), *Pour une histoire sociale et politique de l'économie : hommages à Michel Margairaz*, Paris, Éditions de la Sorbonne, 2020.

FRAPPAZ Christian, *Les 30 glorieuses du marché financier français : 1978 à 2008*, Paris, Éditions Les 3 Colonnes, 2021.

FRÉMONT Antoine, « Le transport maritime depuis 1945 : facteur clé de la mondialisation », *Entreprises et histoire*, 28 juin 2019, vol. 94, n° 1, p. 16-29.

GARCIA André, « Point de vue sur la politique de décentralisation industrielle : l'expérience marnaise », *Travaux de l'Institut de Géographie de Reims*, 1978, vol. 33, n° 1, p. 137-140.

HAU Michel et TORRÈS Félix, *Le virage manqué : 1974-1984*, Paris, Belles Lettres, 2020.

HAYES Ingrid, *Radio Lorraine cœur d'acier, 1979-1980 : les voix de la crise*, Paris, Presses de Sciences Po, 2018.

JACQUES Tristan, « L'américanisation du commerce français au début des années 1960 », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, avril 2017, vol. 134, n° 2, p. 131-145.

JACQUES Tristan, *L'État, le petit commerce et la grande distribution, 1945-1996 : une histoire politique et économique du remembrement commercial*, Thèse de doctorat sous la direction de Michel Margairaz, Université Paris-1 Panthéon-Sorbonne, 2017.

KUISEL Richard F., *Le miroir américain : 50 ans de regard français sur l'Amérique*, Paris, J.-C. Lattès, 1996.

LAMARD Pierre et STOSKOPF Nicolas (dir.), *1974-1984, une décennie de désindustrialisation ?*, Paris, Picard, 2009.

- LE VAN-LEMESLE Lucette, « Les théories économiques et la crise de 1973 », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 2004, vol. 84, n° 4, p. 83-92.
- LEVET Jean-Louis, *Une France sans usines ?*, Paris, Économica, 1991.
- LIEFOOGHE Christine, « L'économie de la connaissance et de la créativité : une nouvelle donne pour le système productif français », *L'Information géographique*, 2014, vol. 78, n° 4, p. 48-68.
- MARSEILLE Jacques, *Empire colonial et capitalisme français : Histoire d'un divorce*, Paris, Albin Michel, 2013.
- MARSEILLE Jacques, « Les "vingt glorieuses". La croissance française des années 1970 à nos jours », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, décembre 1996, n° 52, p. 94-101.
- NICOLAS Yves, « Les colporteurs du management. Les missions de productivité aux États-Unis entre 1949 et 1953 », *Le Monde alpin et rhodanien. Revue régionale d'ethnologie*, 1996, vol. 24, n° 2, p. 273-288.
- PHILIPPONNEAU Michel, *Le modèle industriel breton, 1950-2000*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 1993.
- PORTER Michael E., *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica, 1982.
- QUENNOUËLLE-CORRE Laure, *La place financière de Paris au XX^e siècle : Des ambitions contrariées*, Vincennes, Institut de la gestion publique et du développement économique, 2015.
- RAGGI Pascal, *La Désindustrialisation de la Lorraine du fer*, Paris, Classiques Garnier, 2019.
- ROSANVALLON Pierre, *L'État en France : de 1789 à nos jours*, Paris, Le Seuil, 1990.
- SAPIR Jacques, *Le protectionnisme*, Paris, Presses Universitaires de France, 2022
- SÉDILLOT René, *Histoire des marchands et des marchés*, Paris, Fayard, 1964.
- STOFFAËS Christian, *La grande menace industrielle*, Paris, le Livre de poche, 1979.
- STOLÉRU Lionel, *L'ambition internationale*, Paris, Le Seuil, 1987.
- STOLÉRU Lionel, *L'impératif industriel*, Paris, Le Seuil, 1969.
- TAUVERON Albert, « Le "tertiaire supérieur", moteur du développement régional ? », *L'Espace géographique*, 1974, vol. 3, n° 3, p. 169-178.
- TOURAINÉ Alain, *La société post-industrielle*, Paris, Éditions Denoël, 1969.
- TOURNIÉ Gérard, *La Politique fiscale sous la V^e République : introduction à l'étude du système fiscal français*, Toulouse, Privat, 1985.
- VIAL Jean-Marie, *L'adaptation de l'économie française à la première phase du marché Commun (1958-1963)*, Paris, Institut d'études politiques, 1994.

III. Commerce international, concurrence internationale, exportation

ABE Takeshi, « The “Japan problem”: the trade conflict between the European countries and Japan in the last quarter of the 20th century », *Entreprises et histoire*, 2015, vol. 80, n° 3, pp. 13-35.

ALEXANDRE Maurice, *Le portage international : stratégie d'entrée sur les marchés étrangers, mise en place, prévention des risques*, Paris, Vuibert, 2007.

ARNAUD-AMELLER Paule, *La France à l'épreuve de la concurrence internationale 1951-1966*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1970.

ASSELAIN Jean-Charles et BLANCHETON Bertrand, « L'ouverture internationale en perspective historique », *Histoire, économie & société*, 2008, vol. 27, n° 2, p. 103-121.

ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'HISTOIRE ÉCONOMIQUE et COMITÉ POUR L'HISTOIRE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE DE LA FRANCE (dir.), *Le commerce extérieur français de Méline à nos jours*, Paris, Association pour le développement de l'histoire économique : Ministère de l'économie, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 1993.

BAIROCH Paul, *Commerce extérieur et développement économique de l'Europe au XIX^e siècle*, Paris, Mouton, EHESS, 1976.

BALLADUR Jean-Pierre, « Les échanges extérieurs de la France entre 1960 et 1970 », *Économie et Statistique*, 1972, vol. 31, n° 1, p. 11-21.

BAVELIER Alain, *Le commerce extérieur*, Paris, Presses universitaires de France, Que sais-je?, 1969.

BECUWE Stéphane et BLANCHETON Bertrand, « Le commerce extérieur français et la grande guerre : ruptures et continuités », *Guerres mondiales et conflits contemporains*, juin 2017, vol. 266, n° 2, p. 79-98.

BECUWE Stéphane, BLANCHETON Bertrand et MEISSNER Christopher, « La politique commerciale et le commerce extérieur de la France entre 1836 et 1938. Éclairages par les données », *Histoire, économie & société*, 19 août 2020, vol. 39, n° 3, pp. 101-121.

BELLONE Flora et CHIAPPINI Raphaël, *La compétitivité des pays*, Paris, La Découverte, Repères, 2016.

BOUSSEMART Benoît et RONCIN Alain, « La mondialisation contre la concurrence dans le textile et l'habillement », *Revue de l'OFCE*, 2007, vol. 103, n° 4, p. 351-382.

CATIN Maurice et DJONDANG Paul (dir.), *Commerce international et économies régionales*, Paris, Économica, 1992.

CENTRE D'ÉTUDES PROSPECTIVES ET D'INFORMATIONS INTERNATIONALES, « Textile-habillement : la fin d'une protection discriminatoire », *La Lettre du CEPII*, février 2001, n° 198.

COMITÉ D'HISTOIRE INDUSTRIELLE et INSTITUT D'HISTOIRE DE L'INDUSTRIE (dir.), *L'industrie française face à l'ouverture internationale*, Paris, Économica, 1991.

DANGEARD Alain-Louis et PONTET Philippe, *Techniques de l'exportation*, Paris, Presses universitaires de France, 1984.

DAVID François, *Le mythe de l'exportation*, Paris, Calmann-Lévy, 1971.

DÉMIER Francis, *La Nation, frontière du libéralisme. Libre-échangistes et protectionnistes, 1976-1914*, Paris, CNRS Editions, 2022.

DJUATIO Emmanuel, « L'internationalisation des entreprises », *Market Management*, 2002, vol. 2, n° 1, p. 39-48.

DOLLFUS Olivier, « Mondialisation, compétitivités, territoires et marché mondiaux », *L'Espace géographique*, 1995, vol. 24, n° 3, p. 270-280.

DÖRRE Steffen, *Wirtschaftswunder global: die Geschichte der Überseemärkte in der frühen Bundesrepublik*, Stuttgart, Franz Steiner Verlag, 2019.

EBI Michael, *Export um jeden Preis: die Deutsche Exportförderung von 1932-1938*, Stuttgart, Franz Steiner Verlag, 2004.

FAYOLLE Jacky, « L'attitude des entreprises face à la concurrence étrangère », *Economie et Statistique*, 1980, vol. 124, n° 1, p. 59-78.

FRIDENSON Patrick, « Japanese-French business encounters since 1952: two opposite relations », *Entreprises et histoire*, 2015, vol. 80, n° 3, p. 36-56.

GERBET Pierre, *La construction de l'Europe*, Paris, Armand Colin, 2007.

JEANNENEY Jean-Marcel, *Pour un nouveau protectionnisme*, Paris, Le Seuil, 1978.

LÉVY-LEBOYER Maurice (dir.), *L'économie française dans la compétition internationale au XXe siècle*, Paris, Institut de la gestion publique et du développement économique, 2006.

LÉVY-LEBOYER Maurice et CASANOVA Jean-Claude (dir.), *Entre l'État et le marché : l'économie française des années 1880 à nos jours*, Paris, Gallimard, 1991.

MISTRAL Jacques, « Vingt ans de redéploiement du commerce extérieur », *Économie et Statistique*, 1975, vol. 71, n° 1, p. 23-40.

PELLET Sandra, « Les transferts de technologie vers les pays en développement », *Regards croisés sur l'économie*, 2009, vol. 6, n° 2, p. 229-232.

ROBIN Thierry, « Berliet, un constructeur automobile français face au marché chinois (années 1950-1960) », *Relations internationales*, juillet 2011, vol. 146, n° 2, p. 43-58.

ROUQUET LA GARRIGUE V., « Les conditions de l'établissement d'un marché commun européen et ses répercussions sur l'économie française », *L'Actualité économique*, 1957, vol. 33, n° 2, p. 312.

SAUL Samir, « La COFACE : des opérations avec garantie de l'État au risque pays », *Les cahiers Irice*, novembre 2010, vol. 6, n° 2, p. 169-195.

SICARD Pierre, « Le Kennedy Round, une entreprise ambiguë », *Histoire, économie & société*, 2003, vol. 22, n° 1, p. 59-70.

VAUZANGUES Jean-Louis, « La politique d'aide aux exportations », *Revue économique*, 1958, vol. 9, n° 3, p. 385-413.

IV. Relations internationales, diplomatie, construction européenne

BADEL Laurence, « Milieux économiques et relations internationales : bilan et perspectives de la recherche au début du XXI^e siècle », *Relations internationales*, 2014/1, n° 157, p. 3-23.

BADEL Laurence, *Diplomaties européennes. XIX^e-XXI^e siècles*, Paris, Presses de Sciences Po, 2021.

BERGERET-CASSAGNE Axelle, *Pour une Europe fédérale des collectivités locales: un demi-siècle de militantisme du Conseil des communes et des régions d'Europe, 1950-1999*, Paris, L'Harmattan, 2009.

BITSCH Marie-Thérèse, *Le fait régional et la construction européenne*, Bruxelles, E. Bruylant, 2003.

BOUVIER Yves, « Construire l'Europe industrielle par les entreprises. La politique de la concurrence et les fusions industrielles dans les télécommunications européennes des années 1980 », *Histoire, économie & société*, 2008, vol. 27, n° 1, p. 79-90.

BUSSIÈRE Éric, *La France, la Belgique et l'organisation économique de l'Europe, 1918-1935*, Vincennes, Institut de la gestion publique et du développement économique, 2011.

BUSSIÈRE Éric, DUMOULIN Michel, SCHIRMANN Sylvain (dir.), *Milieus économiques et intégration européenne au XX^e siècle: la relance des années quatre-vingt, 1979-1992*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2007.

BUSSIÈRE Éric, « L'intégration économique de l'Europe au XX^e siècle : processus et acteurs », *Entreprises et histoire*, 2003, n° 33, n° 2, p. 12-24.

CALAFAT Guillaume, GRENET Mathieu et ULBERT Jörg (dir.), *De l'utilité commerciale des consuls. L'institution consulaire et les marchands dans le monde méditerranéen (XVII^e-XX^e siècle)*, Rome, Publications de l'École française de Rome, 2017.

CHARTON Jean, « La France du Second Empire au Japon, 1858-1871 », *Bulletin de l'Institut Pierre Renouvin*, 27 avril 2016, vol. 43, n° 1, p. 103-112.

CLERC Louis, « Le seul réseau nécessaire à un petit État ? Création et évolutions du réseau consulaire finlandais, 1917-1975 », Communication au séminaire sur l'histoire des consuls et consulats étrangers en France au XX^e siècle organisé par Judith Bonnin, Centre d'études des mondes modernes et contemporains, Université Bordeaux-Montaigne, 18 mars 2022

DEFrance Corine, « Les jumelages franco-allemands », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 19 août 2008, vol. 99, n° 3, p. 189-201.

DEFrance Corine et HERRMANN Tanja, « Jumelages », *Encyclopédie d'histoire numérique de l'Europe*, 22 juin 2020, consulté le 28 janvier 2022, URL : <https://ehne.fr/fr/node/12370>.

DROUIN Pierre, *L'Europe du marché commun*, Paris, Julliard, 1968.

DUMOULIN Michel (dir.), *Réseaux économiques et construction européenne*, Bruxelles, Peter Lang, 2004.

ELGOZY Georges, *La France devant le marché commun*, Paris, Flammarion, 1958.

FARQUHARSON John Edgar et HOLT Stephen C., *Europe from below: an assessment of Franco-German popular contacts*, Londres, 1975.

GROUPE D'ÉTUDE HISTOIRE DE L'EUROPE CONTEMPORAINE, *L'Europe du patronat : de la guerre froide aux années soixante Actes du [quatrième] colloque de Louvain-la-Neuve des 10 et 11 mai 1990*, Berne Berlin, Peter Lang, 1993.

HOUSSIAUX Jacques, *Concurrence et Marché commun*, Paris, Éditions Génin, 1960.

JESTIN Mathieu, « Pour une histoire de la diplomatie consulaire. Le consulat de France à Salonique, 1781-1913 », *Bulletin de l'Institut Pierre Renouvin*, mai 2015, vol. 41, n° 1, p. 139-148.

JESTIN Mathieu, « Affirmation d'une « diplomatie consulaire » à l'époque contemporaine », *Encyclopédie d'histoire numérique de l'Europe*, consulté le 4 mars 2022, URL : <https://ehne.fr/fr/encyclopedie/th%C3%A9matiques/humanisme-europ%C3%A9en/pratiques-diplomatiques-contemporaines/affirmation-d%E2%80%99une-%C2%AB-diplomatie-consulaire-%C2%BB-%C3%A0-1%E2%80%99%C3%A9poque-contemporaine>.

JONES Erik, MENON Anand et WEATHERILL Stephen, *The Oxford Handbook of the European Union*, Oxford, Oxford University Press, 2012.

KIESS Johannes et SEELIGER Martin (dir.), *Trade unions and European integration: a question of optimism and pessimism?*, New York, Routledge, 2019.

KOVAR Robert, « La mise en place d'une politique commerciale commune et les compétences des Etats membres de la Communauté économique européenne en matière de relations internationales et de conclusion des traités », *Annuaire Français de Droit International*, 1970, vol. 16, n° 1, p. 783-828.

KUKAWKA Pierre, *Le quadrige européen ou l'Europe par les régions : bilan de la coopération 1988-1998 des « Quatre moteurs pour l'Europe » (Bade-Wurtemberg, Catalogne, Lombardie, Rhône-Alpes)*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 1999.

LOEB-MAYER Nicole, *Le patronat industriel belge et la CEE*, Bruxelles, Editions de l'Institut de sociologie de l'Université libre de Bruxelles, 1965.

MCKINLAY Alan, MERCER Helen et ROLLINGS Neil, « Reluctant Europeans? The Federation of British Industries and European Integration, 1945-63 », *Business History*, octobre 2000, vol. 42, n° 4, p. 91-116.

PAILLETTE Céline, « L'action sanitaire extérieure de la France, 1949-1954. La nostalgie de l'influence, le pragmatisme multilatéral et les Europe(s) de la santé », *Bulletin de l'Institut Pierre Renouvin*, 2021, vol. 52, n° 1, p. 37-45.

PAQUIN Stéphane, *Paradiplomatie identitaire en Catalogne*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2003.

PELES-BODSON Slavenka, « L'accord de coopération entre la CEE et la République socialiste fédérative de Yougoslavie », *Revue belge de droit international*, 1980, n° 2, p. 381-397.

RHENISCH Thomas, *Europäische Integration und industrielle Interesse. Die deutsche Wirtschaft und die Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft*, Stuttgart, Franz Steiner Verlag, 2003.

ROLLINGS Neil, *British business in the formative years of European integration: 1945-1973*, New York, Cambridge University Press, 2007.

ROLLINGS Neil et WARLOUZET Laurent, « Business history and European integration: How EEC competition policy affected companies' strategies », *Business History*, juillet 2020, vol. 62, n° 5, p. 717-742.

ROYON Michel, « Accords multifibres et nouvelles fonctions de protectionnisme », *Revue d'économie industrielle*, 1981, vol. 15, n° 1, p. 60-77.

SAINTE-LORETTE Lucien (de), *Le marché commun*, Paris, Armand Colin, 1961.

ULBERT Jörg et PRIJAC Lukian (dir.), *Consuls et services consulaires au XIXe siècle*, Hamburg, Dokumentation & Buch Wissenschaftlicher Verlag, 2010.

VION Antoine, « L'invention de la tradition des jumelages (1951-1956) : mobilisations pour un droit », *Revue française de science politique*, 2003, vol. 53, n° 4, p. 559-582.

VISINE François, *L'économie française face au Marché Commun*, Paris, LGDJ, 1959.

WARLOUZET Laurent, « Quelle Europe économique pour la France ? La France et le Marché commun industriel, 1956-1969, Thèse de doctorat sous la direction d'Éric Bussière, Université Paris-4, 2007.

WARLOUZET Laurent, « Europe de la concurrence et politique industrielle communautaire. La naissance d'une opposition au sein de la CEE dans les années 1960 », *Histoire, économie & société*, 2008, n° 1, p. 47-61.

WARLOUZET Laurent, *Le choix de la CEE par la France : L'Europe économique en débat de Mendès France à de Gaulle (1955-1969)*, Vincennes, Institut de la gestion publique et du développement économique, 2011.

WARLOUZET Laurent, *Europe contre Europe. Entre liberté, solidarité et puissance*, Paris, CNRS Éditions, 2022.

V. État et collectivités locales dans l'économie, aménagement du territoire

BADEL Laurence, *Diplomatie et grands contrats. L'État et les marchés extérieurs au XXe siècle*, Paris, Éditions de la Sorbonne, Internationale, 2010.

BADEL Laurence, « Diplomatie et entreprises en France au XXe siècle », *Les cahiers Irice*, 2009, vol. 3, n° 1, p. 103-128.

BADEL Laurence, « Deux administrations françaises face à la construction européenne : éléments de réflexion pour une histoire politique des administrations », *Matériaux pour l'histoire de notre temps*, 2002, vol. 65, n° 1, p. 13-17.

BODIGUEL Jean-Luc, « La DATAR : quarante ans d'histoire », *Revue française d'administration publique*, 2006, vol. 119, n° 3, p. 401-414.

CAPOT-REY Robert, « Le bureau industriel africain et les recherches minières au Sahara », *Annales de géographie*, 1955, vol. 64, n° 344, p. 296-297.

CARO Patrice, DARD Olivier et DAUMAS Jean-Claude, *La politique d'aménagement du territoire : racines, logiques et résultats*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2002.

DELORME Robert et ANDRÉ Christine, *L'État et l'économie : un essai d'explication de l'évolution des dépenses publiques en France (1870-1980)*, Paris, Le Seuil, 1983.

DUMAS Jean-Philippe, *L'État, moteur du progrès : le ministère du Commerce et de l'Industrie 1870-1914*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2016.

DUMEZ Hervé et JEUNEMAÎTRE Alain, « L'État et le marché en Europe. Vers un État de droit économique ? », *Revue française de science politique*, 1992, vol. 42, n° 2, p. 263-274,

FOURQUET François, *Les comptes de la puissance : histoire de la comptabilité nationale et du Plan*, Paris, Encres, 1980.

GAUCHON Pascal, *Le modèle français depuis 1945*, Paris, Presses universitaires de France, 2019.

GRAVIER Jean-François, *Paris et le désert français : décentralisation, équipement, population*, Le Portulan, 1947.

GREFFE Xavier, *La décentralisation*, Paris, La Découverte, 2005.

GUIGUENO Vincent, « L'aménagement du territoire en action », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 2003, vol. 79, n° 3, p. 37-41.

HACKWORTH Jason, *The Neoliberal City: Governance, Ideology, and Development in American Urbanism*, Ithaca, Cornell University Press, 2007.

JOUVE Bernard, SPENLEHAUER Vincent et WARIN Philippe (dir.), *La région, laboratoire politique*, Paris, La Découverte, 2001.

KUISEL Richard F., *Le capitalisme et l'État en France : modernisation et dirigisme au XXe siècle*, Paris, Gallimard, 1984.

MASSARDIER Gilles, *Expertise et aménagement du territoire: l'État savant*, Paris, L'Harmattan, 1996.

ROSANVALLON Pierre, « Corporations et corps intermédiaires », *Le Débat*, 1989, vol. 57, n° 5, p. 172-175.

SENGER Fabien, *La création de l'Office national du commerce extérieur (1883-1898) : maîtrise de l'information compétitive internationale et stratégie française de puissance*, Thèse de doctorat sous la direction de Michel-Pierre Chélini, Université d'Artois, 2015.

TELLIER Thibault, « La renommée des villes ou comment une ville communique-t-elle sur son image ? », *Histoire urbaine*, 2019, vol. 56, n° 3, p. 5-10.

VI. Milieux et réseaux économiques, patronat

BADEL Laurence, *Un milieu libéral et européen : Le grand commerce français 1925-1948*, Vincennes, Institut de la gestion publique et du développement économique, 2013.

BARBIER-DECROZES Madeleine, *Du protectionnisme à la mondialisation : 1898-1998. Histoire des Conseillers du Commerce extérieur de la France*, Paris, CCE Communication, 1999.

BONIN Hubert, HODEIR Catherine et KLEIN Jean-François, *L'esprit économique impérial (1830-1970) : groupes de pression et réseaux du patronat colonial en France et dans l'empire*, Paris, Société française d'histoire d'outre-mer, 2008.

BOURDIEU Pierre, *La Noblesse d'Etat. Grandes Ecoles et esprit de corps*, Paris, Les Editions de Minuit, 1989.

COMITÉ NATIONAL DES CONSEILLERS DU COMMERCE EXTÉRIEUR DE LA FRANCE, *Le Conseiller du commerce extérieur*, Paris, Comité national des conseillers du commerce extérieur de la France, 1935.

DAUMAS Jean-Claude (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010.

- DENORD François, « Les idéologies économiques du patronat français au 20e siècle », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, avril 2012, vol. 114, n° 2, pp. 171-182.
- DUMONS Bruno et POLLET Gilles (dir.), *Elites et pouvoirs locaux : la France du Sud-Est sous la Troisième République*, Lyon, Presses universitaires de Lyon, 1999.
- FAVIER René *et al.* (dir.), *Tisser l'histoire. L'industrie et ses patrons XVI^e-XX^e siècle*, Valenciennes, Presses universitaires de Valenciennes, 2009.
- FRABOULET Danièle, *Quand les patrons s'organisent : stratégies et pratiques de l'Union des industries métallurgiques et minières, 1901-1950*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2007.
- GARRIGUES Jean, *Les Patrons et la Politique : 150 ans de liaisons dangereuses*, Paris, Perrin, 2011.
- GUILLAUME Sylvie, *Le petit et le moyen patronat dans la nation française de Pinay à Raffarin (1944-2004)*, Bordeaux, Presses universitaires de Bordeaux, 2004.
- JOLY Hervé, *Diriger une grande entreprise au XX^e siècle. L'élite industrielle française*, Tours, Presses universitaires François Rabelais, 2013.
- LEFEUVRE Daniel, *Histoire d'un groupe de pression libéral : le Comité National des Conseillers du Commerce Extérieur de la France 1898-1998*, Thèse de doctorat sous la direction de Jacques Marseille, Université Paris-1, 2001.
- LEFRANC Georges, *Les organisations patronales en France : du passé au présent*, Paris, Payot, 1976.
- MALON Claude, *Le Havre colonial de 1880 à 1960*, Mont-Saint-Aignan, Publications des Universités de Rouen et du Havre, Caen, Presses universitaires de Caen, 2006.
- MOGUEN Marine, *Les organisations patronales françaises et allemandes face à l'intégration européenne (1949-1961). L'ouverture des frontières et ses implications pour les industriels*, Thèse de doctorat sous la direction d'Alain Plessis, Université Paris X Nanterre, 1999.
- MORIVAL Yohann, *Les Europes du patronat français depuis 1948*, Bruxelles, Peter Lang, 2019.
- OFFERLÉ Michel, *Sociologie des organisations patronales*, Paris, La Découverte, 2009.
- OFFERLÉ Michel, « L'action collective patronale en France, 19e-21e siècles. Organisation, répertoires et engagements », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 2012, vol. 114, n° 2, p. 82-97.
- SERVENAY David, COLLOMBAT Benoît, CHARPIER Frédéric, ORANGE Martine, SEZNEC Erwan, *Histoire secrète du patronat de 1945 à nos jours*, Paris, La Découverte, 2014.
- PETITFRÈRE Claude (dir.), *Construction, reproduction et représentation des patriciats urbains de l'Antiquité au XXe siècle*, Tours, Presses universitaires François-Rabelais, 2013.
- SOULLAC Romain, *Le mouvement Poujade : de la défense professionnelle au populisme nationaliste, 1953-1962*, Paris, Presses de Sciences Po, 2007.
- SPILOTIS Susanne-Sophia, *Die Zeit der Wirtschaft. Business Statesmanship und die Geschichte der Internationalen Handelskammer*, Göttingen, Wallstein, 2019.

SUBACCHI Paola, « Organisations économiques et groupes de pression en Europe au XIX^e siècle et au début du XX^e siècle », *Histoire, économie & société*, 1997, vol. 16, n° 2, p. 155-166.

TEDESCHI Paolo, « Au service du développement des entreprises : les organisations patronales milanaïses des origines aux premières phases de l'intégration économique européenne », *Histoire, économie & société*, mai 2014, 33^e année, n° 1, p. 87-103.

VERNUS Pierre, FRABOULET Danièle, MARGAIRAZ Michel (dir.), *Réguler l'économie. L'apport des organisations patronales. Europe, XIX^e-XX^e siècles*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2016.

WEBER Henri, *Le parti des patrons : le CNPF (1946-1986)*, Paris, Le Seuil, 1991.

VII. Entreprises

ASSOCIATION EUROPÉENNE POUR L'HISTOIRE DES ENTREPRISES, *Transnational companies: 19th-20th centuries*, Paris, France, Editions PLAGE, 2002.

BAISNÉE Olivier et MARCHETTI Dominique, « Euronews, un laboratoire de la production de l'information « européenne » », *Cultures & Conflits*, 1 juin 2000, n° 38-39.

BARJOT Dominique, « Pechiney 1981-1995 : l'expérience de la nationalisation », *Revue française d'histoire économique*, 2015, vol. 45, n° 2, p. 108-130.

BARJOT Dominique (dir.), *Catching up with America: Productivity Missions and the Diffusion of American Economic and Technological Influence after the Second World War*, Paris, Presses de l'Université de Paris-Sorbonne, 2002.

BARJOT Dominique et PETITPAS Philippe, « Alcan et Pechiney : une comparaison des processus d'internationalisation de deux multinationales du secteur de l'aluminium durant les années 1950 et 1960. Premiers résultats », *Cahiers d'histoire de l'aluminium*, 2014, vol. 5253, n° 1, pp. 106-139.

BIDARD René, « La Compagnie électro-mécanique (1885-1985) », *Bulletin d'histoire de l'électricité*, 1988, vol. 12, n° 1, p. 219-220.

BLANCHETON Bertrand (dir.), *Vers le haut de gamme made in France : Colloque des 21 et 22 novembre 2019*, Vincennes, Institut de la gestion publique et du développement économique, 2021.

BOLLON-MOURIER Monique, *Paroles d'un entrepreneur : Paul Berliet, entretiens avec un constructeur automobile*, Neuchâtel, Delibreo, 2008, 191 p.

BRICOUT Jean-Luc, « Exporter : une question de taille », *Économie et Statistique*, 1991, vol. 244, n° 1, p. 25-33.

BUIGUES Pierre-André et LACOSTE Denis, « Les stratégies d'internationalisation des entreprises françaises et des entreprises allemandes : deux modèles d'entrée opposés », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 18 juillet 2016, vol. 124, n° 2, p. 52-61.

BUSSIÈRE Éric, *La stratégie européenne du Crédit lyonnais de l'après-guerre à Europartenaires (des années 1950 aux années 1970)*, Genève, Librairie Droz, 2003.

BUSSIÈRE Éric, GALLICE François et NOUGARET Roger, *Regards sur la politique internationale du Crédit lyonnais, 1945-1990*, Genève, Librairie Droz, 2003.

BUSSIÈRE Éric, DUMOULIN Michel et SCHIRMANN Sylvain, *Europe organisée, Europe du libre-échange ? : fin XIX^e siècle-années 1960*, Bruxelles, Peter Lang, 2006.

CAYEZ Pierre et CARON François Préfacier, *Rhône-Poulenc : 1895-1975*, Paris, France, Armand Colin, Masson, 1988.

CHÉLINI Michel-Pierre et ECK Jean-François (dir.), *PME et grandes entreprises en Europe du Nord-Ouest XIX^e - XX^e siècle : Activités, stratégies, performances*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2020.

COMMISSION POUR L'ÉTUDE DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES, *L'entreprise dans le marché unique européen*, Paris, la Documentation française, 1995.

CROZET Matthieu et FONTAGNÉ Lionel, « L'internationalisation des entreprises : une analyse microéconomique de la mondialisation », *Économie et statistique*, 2010, vol. 435, n° 1, p. 3-12.

DURIEUX Irène, *Entreprise et territoire : la restructuration de Rhône-Poulenc-Textile. Un exemple de désindustrialisation dans l'agglomération lyonnaise : 1975-2005*, Thèse de doctorat sous la direction de Jacques Bonnet, Université Lyon-3, 2013.

ECK Jean-François, *Les entreprises françaises face à l'Allemagne de 1945 à la fin des années 1960*, Vincennes, Institut de la gestion publique et du développement économique, 2013.

FROMENT Pascale, « Territoires et mobilités des entreprises italiennes du système mode », *Entreprises et histoire*, septembre 2014, vol. 74, n° 1, p. 22-36.

JONES Geoffrey et MISKELL Peter, « European Integration and Corporate Restructuring: The Strategy of Unilever, c. 1957-c. 1990 », *The Economic History Review*, 2005, vol. 58, n° 1, p. 113-139.

LEFEBVRE Philippe, « La construction de l'entreprise comme acteur politique de 1945 à nos jours », *Entreprises et histoire*, 2021, vol. 3, n° 104, p. 55-81.

LESCURE Michel, « Éditorial », *Entreprises et histoire*, 2001, vol. 28, n° 2, p. 5-9.

LESCURE Michel, NOUGARET Roger et DESJARDINS Bernard (dir.), *Le Crédit lyonnais, 1863-1986 : études historiques*, Genève, Droz, 2003.

LOUBET Jean-Louis, « Citroën dans les années trente ou comment restructurer une entreprise », *Histoire, économie & société*, 1996, vol. 15, n° 2, p. 281-297.

LOUBET Jean-Louis, *Citroën, Peugeot, Renault et les autres : soixante ans de stratégies*, Paris, France, le Monde éditions, 1995.

MERTENS-SANTAMARIA Dominique et GRECIANO Pierre-Alain, *Entreprises européennes et mondialisation : 1978-1996*, Paris, la Documentation française, 1997.

MICHALET Charles-Albert, DELAPIERRE Michel, MADEUF Bernadette et OMINAMI Carlos, *Nationalisations et internationalisation. Stratégies des multinationales françaises dans la crise*, Paris, La Découverte, 1983.

MILOR Alice, « Les sous-traitants automobiles français face à la crise : une réponse libérale ? (1981-1986) », *Histoire, économie & société*, 2019, vol. 38, n° 4, p. 106-124.

STOBART Jon et HOWARD Vicki (dir.), *The Routledge Companion to the History of Retailing*, New York, Routledge, 2019.

VIII. Consommation, publicité, opinion

CHESSEL Marie-Emmanuelle, *Histoire de la consommation*, Paris, La Découverte, 2012.

CONRAD Christoph, « Observer les consommateurs. Études de marché et histoire de la consommation en Allemagne, des années 1930 aux années 1960 », *Le Mouvement social*, 2004, n° 206, p. 17-39.

DAUMAS Jean-Claude, « Consommation de masse et grande distribution. Une révolution permanente (1957-2005) », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 1 août 2006, vol. 91, n° 3, pp. 57-76.

GRESLE François, « La notion de classe moyenne indépendante. Un bilan des travaux », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 1993, vol. 37, n° 1, p. 35-44.

JOSEF Willy, « L'évolution de l'équipement des ménages depuis 1959 », *Consommation*, décembre 1984, n° 4, p. 74-87.

LEYMONERIE Claire, « Le Salon des arts ménagers dans les années 1950 », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 1 août 2006, vol. 91, n° 3, pp. 43-56.

MEYNAUD Hélène Yvonne et DUCLOS Denis, *Les sondages d'opinion*, Paris, La Découverte, 2007.

RUDOLPH Nicole C., *At Home in Postwar France: Modern Mass Housing and the Right to Comfort*, New York, Berghahn Books, 2015.

MARTIN Marc, *Trois siècles de publicité en France*, Paris, France, Odile Jacob, 1992.

MARTIN Marc, *Pour une histoire de la publicité en France*, Nanterre, Presses universitaires de Paris Nanterre, 2012.

IX. Chambres de commerce et d'industrie

ANDOLFATTO Dominique, « Comment représenter les intérêts économiques ? Les élections des chambres de commerce et d'industrie. Histoire politique », *Revue d'histoire consulaire*, mai 2011, n° 39, p. 8-17.

ANDOLFATTO Dominique, « Les élections consulaires. Histoire politique et état des lieux », *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, 1993, vol. 6, n° 23, pp. 25-43.

ANDRIAMASINORO Vakana Miaina, *Territoire et répertoire du lobbying patronal: le cas des Chambres de commerce et d'industrie en Rhône-Alpes*, Thèse de doctorat sous la direction d'Olivier Ihl, Université de Grenoble, 2014.

BOUDJEMA Stéphane, « La Chambre de commerce de Bordeaux de 1945 à 1954 : dix années de Reconstruction », *Annales du Midi*, 1998, vol. 110, n° 223, p. 361-379.

BOUVET Jacques, *La Chambre de commerce de Lyon (1945-1965)*, Thèse de doctorat, Université de Lyon, 1966.

BUTEL Paul, DROUIN Jean-Claude, DUPEUX Georges et HUETZ DE LEMPS Christian, *Histoire de la Chambre de commerce et d'industrie de Bordeaux des origines à nos jours, 1705-1985*, Bordeaux, 1988.

CADIER-REY Gabrielle, « Les chambres de commerce dans le débat douanier à la fin du XIXe siècle », *Histoire, économie & société*, 1997, vol. 16, n° 2, p. 279-298.

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE PARIS (dir.), *L'École commerciale de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris: 125 ans d'enseignement commercial*, Paris, Chambre de commerce et d'industrie, 1988.

CONQUET André, *Si les chambres de commerce m'étaient contées*, Paris, A.P.C.C.I., 1984.

DELMAS Corinne, « La Chambre de commerce et d'industrie de Paris : un ordre négocié », *Droit et société*, 2007, vol. 67, n° 3, p. 597-613.

EDEL Philippe, *Les Chambres de commerce et d'industrie dans la Communauté européenne*, Strasbourg, Chambre de commerce et d'industrie, 1985.

FRANCK Michel (dir.), *La Chambre de commerce et d'industrie de Paris (1803-2003). Volume 1 : Histoire d'une institution / Études thématiques*, Genève, Librairie Droz, 2015.

FRANCK Michel et LENORMAND Paul (dir.), *La Chambre de commerce et d'industrie de Paris, 1803-2003. Volume 2*, Genève, Droz, 2008.

JEANMICHEL Lucien, *Chambre de commerce et d'industrie de Lyon : les idées, les hommes, les actes, les événements*, Lyon, Chambre de commerce et d'industrie, 1989.

JOUVE Bernard, « Chambre de commerce et d'industrie et développement local : le cas de Lyon », *Sociologie du travail*, 1 octobre 2002, vol. 44, n° 4, p. 521-540.

LACOMBRADÉ Philippe, *La chambre de commerce de Paris et le capitalisme français (1890-1914)*, Thèse de doctorat sous la direction de Francis Démier, Université Paris-10, 2002.

LACOMBRADÉ Philippe, « Entre libéralisme et protectionnisme : la chambre de commerce de Nîmes et la politique douanière de la France de la monarchie constitutionnelle à la Grande Guerre », *Revue d'histoire consulaire*, juin 2006, n° 29, p. 3-9.

LACOMBRADÉ Philippe, « Des corps intermédiaires face à la tradition jacobine : les chambres de commerce sous la III^e République (1871-1939) » in ROWELL Jay et SAINT-GILLE Anne-Marie (dir.), *La société civile organisée aux XIX^e et XX^e siècles : perspectives allemandes et françaises*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2010, p. 119-133.

LAFFEY John F., « Municipal Imperialism in Decline: The Lyon Chamber of Commerce, 1925-1938 », *French Historical Studies*, 1975, vol. 9, n° 2, p. 329-353.

LEFEVRE Claude, *Les chambres de commerce et d'industrie en France*, Paris, Sirey, 1977.

LEMERCIER Claire, « Les Bourses en France au XIXe siècle, symboles d'un pouvoir commerçant ? », *Histoire, économie & société*, 2006, vol. 25, n° 1, p. 51-66.

LEMERCIER Claire, « Devenir une institution locale : la Chambre de commerce de Paris au XIXe siècle », *Revue d'histoire moderne contemporaine*, 1 septembre 2007, vol. 543, n° 3, p. 40-62.

LENORMAND Paul (dir.), *Une chambre pour la capitale : deux siècles d'histoire de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris*, Paris, Le Cherche Midi, 2004.

LIBERA Martial, « "Freihandel über alles". La Fédération allemande des chambres de commerce et d'industrie et l'organisation du marché mondial (1985-1995) », *Relations internationales*, mai 2021, vol. 185, n° 1, p. 39-50.

LIBERA Martial, *Diplomatie patronale aux frontières. Les relations des chambres de commerce frontalières françaises avec leurs homologues allemandes (1945-milieu des années 1980)*, Genève, Droz, 2019.

LIBERA Martial, « Les jumelages économiques franco-allemands. Le cas des chambres de commerce et d'industrie de Colmar et Fribourg-en-Brisgau », *Revue d'Allemagne et des pays de langue allemande*, juin 2017, vol. 49, n° 1, p. 209-222.

MAGLIULO Bruno, *Les chambres de commerce et d'industrie*, Paris, Presses universitaires de France, 1980.

MINGOUS Anne (dir.), *La chambre de commerce et d'industrie de Lyon : trois siècles d'histoire en archives*, Lyon, Archives du département du Rhône et de la métropole de Lyon, 2020.

MOGUEN Marine, « La création de la Conférence permanente des CCI de la CEE », *Revue d'histoire consulaire*, novembre 1992, n° 3, pp. 21-23.

NDIAYE David, *Les chambres de commerce napoléoniennes de Gênes, Bruges et Cologne (1802-1815) : intégration impériale, modèles institutionnels et pouvoirs locaux*, Thèse de doctorat sous la direction de Liliane Hilaire-Pérez et Dominique Margairaz, Université Paris Diderot, 2018.

NOUVION André-Pierre, *L'institution des chambres de commerce : pouvoirs et contrepoids*, Paris, LGDJ, 1992.

REYNAUD Félix et VINAY G., « Les archives des Chambres de Commerce de France », *Gazette des archives*, 1967, vol. 56, n° 1, p. 27-42.

ROJAS Luc, « Les chambres de commerce, un organe de renseignement au service des industriels : l'exemple de la chambre de commerce de Saint-Étienne (1850-1930) », *Histoire, économie & société*, 2012, vol. 31, n° 4, p. 45-58.

ROUSSET J. et REBOULIN J. C., « Le rôle de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Marseille dans le domaine des transports », *Méditerranée*, 1984, vol. 53, n° 4, p. 39-42.

SCHÄFER Dieter, « *Geschichtsschreibung als Ausdruck des Selbstverständnisses der Industrie- und Handelskammern* », *Tradition: Zeitschrift für Firmengeschichte und Unternehmerbiographie*, 1964, vol. 9, n° 2, p. 49-57.

SORIA Audrey, *La Chambre de commerce de Lyon au XIXe siècle : 1832-1908*, Thèse de doctorat sous la direction d'Yves Lequin, Université Lumière Lyon 2, 1997.

TODD David, *L'identité économique de la France. Libre échange et protectionnisme (1814-1851)*, Paris, Grasset, 2008.

VAUDOUR Jean, « La fonction portuaire de la chambre de commerce de Rouen », *Études Normandes*, 1969, vol. 70, n° 216, p. 1-8.

X. Enseignement commercial

BENOIST Pierre, *Une histoire des instituts universitaires de technologie (IUT)*, Paris, Classiques Garnier, 2016.

BLANCHARD Marianne, *Les écoles supérieures de commerce : sociohistoire d'une entreprise éducative en France*, Paris, Classiques Garnier, 2015.

GAILLARD Jean-Michel, *Tu seras président, mon fils : anatomie des grandes écoles et malformations des élites*, Paris, Ramsay, 1987.

KESLER Stéphane et ROLLAND Denis (dir.), *La France et l'internationalisation de l'enseignement*, *Administration & Éducation*, n° 170, 2021.

LUC Jean-Noël, CONDETTE Jean-François et VERNEUIL Yves, *Histoire de l'enseignement en France*, Paris, Armand Colin, 2020.

XI. Lyon et Rhône-Alpes

1. Général

ANGLERAUD Bernadette, AUBOURG Valérie et CHATELAN Olivier (dir.), *50 ans de catholicisme à Lyon (1965-2015). De Vatican II à nos jours*, Paris, Karthala, 2016.

BÉGHAIN Patrice, BENOÎT Bruno, CORNELOUP Gérard, THÉVENON Bruno, *Dictionnaire historique de Lyon*, Lyon, Éditions Stéphane Bachès, 2009.

BILLET Jean, « La région Rhône-Alpes et les Jeux Olympiques : tourisme, compétitivité internationale et aménagement », *Revue de Géographie Alpine*, 1991, vol. 79, n° 3, p. 99-108.

BONNET Jacques, *Lyon et son agglomération: les enjeux d'une métropole européenne*, Paris, La Documentation française, 1987.

BOUCHET Michel, « De Donzère à Vaugris : 30 ans d'aménagement du territoire vus à travers les activités de la Compagnie Nationale du Rhône », *Revue de géographie de Lyon*, 1983, vol. 58, n° 2, p. 185-201.

FONTAINES Gérard, *La culture du voyage à Lyon de 1820 à 1930*, Lyon, Presses universitaires de Lyon, 2003.

GASCON Richard, *Grand Commerce et vie urbaine à Lyon au XVI^e siècle. Lyon et ses marchands (environs de 1520-environs de 1580)*, Paris, SEVPEN, 1971.

GONOT Marie-Françoise et PAJONK Daniel, *Rhône-Alpes : l'encyclopédie*, Bourg-en-Bresse, Musnier-Gilbert, 1993.

GRAFMEYER Yves, *Quand le Tout-Lyon se compte...*, Lyon, Presses universitaires de Lyon, 1992.

JOLIVEAU Thierry et SANLAVILLE Martine, « L'évolution du centre commercial régional de la Part-Dieu », *Revue de géographie de Lyon*, 1985, vol. 60, n° 1, p. 97-108,

JOUBE Bernard, « Planification territoriale, dynamique métropolitaine et innovation institutionnelle : la Région Urbaine de Lyon », *Politiques et Management Public*, 1998, vol. 16, n° 1, p. 61-82.

KLEIN Jean-François, « La création de l'École coloniale de Lyon. Au cœur des polémiques du Parti colonial », *Outre-Mers. Revue d'histoire*, 2006, vol. 93, n° 352, p. 147-170.

LABASSE Jean, « Lyon, métropole ? », *Revue de géographie de Lyon*, 1982, vol. 57, n° 2, p. 145-153.

LABASSE Jean, « Sur le rôle et l'avenir géographiques de Lyon », *Revue de géographie de Lyon*, 1958, vol. 33, n° 4, p. 339-349.

LAFERRÈRE Michel, « Introduction au plan d'aménagement de la région du Rhône et des Alpes », *Revue de géographie de Lyon*, 1961, vol. 36, n° 3, p. 243-247.

LINOSSIER Rachel, *La territorialisation de la régulation économique dans l'agglomération lyonnaise (1950-2005) : politiques, acteurs, territoires*, Thèse de doctorat sous la direction de Marc Bonneville, Université Lumière Lyon-2, 2006.

PAYRE Renaud (dir.), *Lyon, ville internationale : la métropole lyonnaise à l'assaut de la scène internationale, 1914-2013*, Lyon, Libel, 2013.

POLÈRE Cédric, *De la COURLY au Grand Lyon. Histoire d'une communauté urbaine*, Lyon, Éditions Lieux Dits, 2014

PELLETIER André, ROSSIAUD Jacques, BAYARD Françoise et CAYEZ Pierre, *Histoire de Lyon : des origines à nos jours*, Lyon, Éditions lyonnaises d'art et d'histoire, 2007.

PRIVAT-SAVIGNY Maria-Anne, LE CACHEUX Pascal, CHIVALEY Hélène, RONZE Clémence, *Les prémices de la mondialisation : Lyon rencontre la Chine au 19^e siècle*, Lyon, EMCC, 2009.

2. Économie, patronat

AMAR Brigitte, « Introduction de la technique du conteneur dans l'industrie lyonnaise », *Revue de géographie de Lyon*, 1981, vol. 56, n° 2, p. 187-200.

ANGLERAUD Bernadette et PELLISSIER Catherine, *Les dynasties lyonnaises : des Morin-Pons aux Mérieux, du XIX^e siècle à nos jours*, Paris, Perrin, 2003, 830; 18 p.

BÉRAUD Marie-Pierre, « Structures d'exportation dans l'industrie lyonnaise », *Revue de géographie de Lyon*, 1982, vol. 57, n° 2, pp. 155-164, doi:[10.3406/geoca.1982.6163](https://doi.org/10.3406/geoca.1982.6163).

BONNET Jacques, « L'essor du tertiaire supérieur à Lyon : le centre régional de la Part-Dieu », *Revue de géographie de Lyon*, 1976, vol. 51, n° 1, p. 5-33.

BONNET Jacques, « La ville nouvelle de l'Isle-d'Abeau », *Revue de géographie de Lyon*, 1975, vol. 50, n° 2, p. 171-176.

BONNET Jacques, « La décentralisation des activités tertiaires en France », *Revue de géographie de Lyon*, 1979, vol. 54, n° 4, p. 357-368.

BONNET Jacques, « L'organisation régionale des banques : Lyon, place bancaire ? », *Travaux de l'Institut de Géographie de Reims*, 1980, vol. 43, n° 1, p. 93-117.

BONNET Jacques, « De Rhône-Poulenc à Sanofi-Aventis : intérêts régionaux et logiques mondiales », *L'Information Géographique*, 2005, vol. 69, n° 2, p. 117-131.

CANTON-DEBAT Jacques, *Un homme d'affaires lyonnais : Arlès-Dufour (1797-1872)*, Thèse de doctorat sous la direction d'Yves Lequin, Université Lyon-2, 2000.

CAYEZ Pierre, *Métiers Jacquard et hauts fourneaux. Aux origines de l'industrie lyonnaise*, Lyon, Presses universitaires de Lyon, 1978.

DUCOL Laurent, « La chaire et le comptoir ou « la science créatrice de richesse ». Les intérêts lyonnais en Syrie : l'université et la Chambre de commerce (1894-1920) », *MOM Éditions*, 2010, vol. 1, n° 1, p. 99-125.

DUCROS Jérémy, *Rôle des marchés financiers régionaux et concurrence entre bourses : grandeur et décadence de la Bourse de Lyon, 1800-1945*, Thèse de doctorat sous la direction de Pierre-Cyrille Hautcoeur, Université Paris sciences et lettres, 2018.

GENESTE Sylvie, *Édouard Aynard, banquier, député, mécène et homme d'œuvres (1837-1913)*, Thèse de Doctorat sous la direction de Régis Ladous, Université Lyon-3, 1998.

HOUSSEL Arnaud et HOUSSEL Jean-Pierre, « L'évolution de la fabrique lyonnaise de soieries », *Revue de géographie de Lyon*, 1992, vol. 67, n° 3, p. 187-198.

HOUSSEL Jean-Pierre, « Les petites villes textiles du Haut-Beaujolais. De la tradition manufacturière à l'économie moderne », *Revue de géographie de Lyon*, 1971, vol. 46, n° 2, p. 123-197.

JOLY Hervé et ROBERT François, *Entreprises et pouvoir économique dans la région Rhône-Alpes (1920-1954)*, Lyon, Centre Pierre Léon d'histoire économique et sociale, 2003.

JOLY Hervé (dir.), *Patronat, bourgeoisie, catholicisme et libéralisme : autour du journal d'Auguste Isaac actes de la journée d'étude du 18 juin 2003*, Lyon, Cahiers Pierre Léon, 2004.

KLEIN Jean-François, *Soyeux en Mer de Chine : stratégies des réseaux lyonnais en Extrême-Orient (1843-1906)*, Thèse de doctorat sous la direction de Claude Prudhomme, Université Lumière Lyon 2, 2002.

LAFERRÈRE Michel, *Lyon, ville industrielle. Essai d'une géographie urbaine des techniques et des entreprises*, Paris, Presses universitaires de France, 1960.

LAFFEY John F., « *Municipal Imperialism in Decline: The Lyon Chamber of Commerce, 1925-1938* », *French Historical Studies*, 1975, vol. 9, n° 2, p. 329-353.

LAHRIM Nour-eddine, *Lyon et le Maroc, 1880-1940*, Thèse de doctorat sous la direction d'Yves Lequin, Université Lyon 2, 1990.

LEQUIN Yves (dir.), *500 années-lumière : mémoire industrielle*, Paris, Plon, 1991.

LEQUIN Yves, *Les ouvriers de la région lyonnaise (1848-1914)*, Lyon, Presses universitaires de Lyon, 1977.

MENAI Georges-Paul, *Géographie industrielle de Lyon [tome 2]*, Paris, Hachette, 1960.

MENAI Georges-Paul, *Géographie industrielle de Lyon [tome 1]*, Paris, Hachette, 1958.

PLIEZ Victorien, *Déclin et résilience de l'industrie textile rhônalpine des années 1950 à nos jours*, Thèse de doctorat sous la direction d'Hervé Joly, Université Lumière Lyon-2, 2021.

TASSINARI Bernard, *La soie à Lyon : de la Grande Fabrique aux textiles du XXI^e siècle*, Lyon, Éditions Lyonnaises d'Art et d'Histoire, 2005

VERNUS Pierre, *Art, luxe & industrie : Bianchini Férier, un siècle de soieries lyonnaises, 1888-1992*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 2006.

VERNUS Pierre (dir.), *Les organisations patronales, une approche locale*, Lyon, Cahiers du Centre Pierre Léon, 2002.

3. Équipements gérés par la chambre de commerce de Lyon

ARMAND Jean-François, *La construction de l'aéroport de Lyon-Satolas*, Mémoire de DEA, Université Lumière Lyon-2, 1994.

CHARLIER Jacques, « Le triptyque aéroportuaire lyonnais : une analyse géographique des installations, du trafic, des horizons aériens et de l'aire de desserte terrestre de l'aéroport de Lyon-Satolas », *Revue de géographie de Lyon*, 1981, vol. 56, n° 2, p. 115-163.

FAURON Annette, *Le port Rambaud : des origines à 1960*, Mémoire de master sous la direction d'Olivier Faron, Université Lumière Lyon-2, 2003.

GIANDOU Alexandre, *La Compagnie nationale du Rhône (1933-1998). Histoire d'un partenaire régional de l'État*, Saint-Martin-d'Hères, Presses universitaires de Grenoble, 1999.

HAAS Pierre-Henri, *Histoire de l'École supérieure de commerce de Lyon : 1872-1972*, Mémoire de DEA d'histoire sous la direction de François Caron, Université Paris-4, 1993.

MATHEVET Paul, *Cinquante ans d'aviation commerciale sur l'aéroport de Lyon-Bron*, Lyon, Éditions lyonnaises d'art et d'histoire, 2006

XII. Foires

CARRARA Lydie, *Au cœur de l'échange : les foires et les marchés, entre logiques économiques, enjeux politiques et pratiques sociales (Rhône - XIX^e siècle)*, Thèse de doctorat sous la direction de Gérard Béaur, Paris Sciences et Lettres (ComUE), 2018.

DEBLUË Claire-Lise, « De l'exposition universelle à la foire nationale. Éléments pour une histoire élargie des expositions durant la Première Guerre mondiale », *Relations internationales*, 2015, vol. 164, n° 4, p. 59-74.

XIII. Divers

ARON Raymond, *Politique française. Articles 1944-1977*, Paris, Éditions de Fallois, 2016.

BAUDOÛI Rémi, *Raoul Dautry, 1880-1951 : le technocrate de la République*, Paris, Éditions Balland, 1992.

BLANC-CHALÉARD Marie-Claude, *Histoire de l'immigration*, Paris, La Découverte, 2001.

BURKARDT Albrecht (dir.), *Commerce, voyage et expérience religieuse : XVI^e-XVIII^e siècles*, Rennes, France, Presses universitaires de Rennes, 2007.

COUDROY de LILLE Lydia et WOLANIUK Anita, « Lodz, ou les ressources territoriales d'une stratégie métropolitaine », *Géocarrefour*, janvier 2005, vol. 80, n° 1, p. 35-48.

LEGAVRE Jean-Baptiste, « La quête des origines. Retour sur la fondation de la communication politique experte en France », *Questions de communication*, 2005, vol. 7, no. 1, p. 323-344.

KARILA-COHEN Pierre, *Monsieur le Préfet. Incarner l'État dans la France du XIX^e siècle*, Ceyzérieu, Champ Vallon, 2021.

LOUIS Marieke, « Une représentation dépolitisée ? L'Organisation internationale du travail de 1919 à nos jours », *Critique internationale*, 2017, vol. 76, n° 3, p. 61-80.

THOMPSON James E., « Yokohama — A City on the Move », *Defense Transportation Journal*, 1973, vol. 29, n° 1, p. 46-48.

VENAYRE Sylvain, « Pour une histoire culturelle du voyage au XIX^e siècle », *Sociétés & Représentations*, 2006, vol. 21, n° 1, p. 5-21.

INDEX DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure 1 : Façade du Palais du commerce dans les années 1990	7
Figure 2 : Salle des séances du Palais du commerce en 1997	61
Figure 3 : Répartition de la main-d'œuvre industrielle lyonnaise en 1960 (nombre de salariés par branche).....	88
Figure 4 : Répartition par branche des entreprises métallurgiques lyonnaises employant plus de 500 personnes	90
Figure 5: Droits de douane moyens sur les articles manufacturés (en pourcentage de la valeur)	101
Figure 6: Taux de croissance du produit intérieur brut de la France (en pourcentage).....	102
Figure 7 : Taux de couverture des importations par les exportations (en pourcentage)	105
Figure 8 : Répartition du financement de la sécurité sociale dans les pays de la CEE	147
Figure 9 : L'insertion du Grand Delta dans les axes de communication ouest-européens	157
Figure 10 : Nombre de rencontres entre la Chambre et des Britanniques entre 1959 et 1992	168
Figure 11 : la mission économique en Yougoslavie à la « une » de <i>L'activité économique</i> , février 1971	182
Figure 12 : Nombre d'événements organisés par chaque consulat auxquels la Chambre est représentée (1958-1992).....	189
Figure 13 : Composition du comité régional de coordination du commerce extérieur (février 1961).....	207
Figure 14 : Provenance des importations de produits textiles dans les pays industrialisés (en pourcentage de la production totale)	225
Figure 15 : Répartition des salariés par secteur ou par branche dans la circonscription de la CCI de Lyon en 1982	228
Figure 16 : Entreprises en région lyonnaise contrôlées majoritairement par des capitaux étrangers en 1987 (nombre d'entreprises par pays d'origine).....	243
Figure 17 : Lyon, un centre de « l'Europe du Sud »	245
Figure 18 : Première page du programme du forum de l'exportation.....	250
Figure 19 : Répartition des demandes d'information des chambres de commerce et d'industrie traitées au CRAMI en 1978, 1979 et 1980.....	252
Figure 20 : Campus de l'école supérieure de commerce de Lyon à Écully (années 1970)....	261
Figure 21 : Évolution du nombre de passagers (en milliers) aux aéroports de Lyon.....	276

Figure 22 : Liaisons aériennes directes entre Lyon-Satolas et l'étranger (printemps 1980)..	278
Figure 23 : Destinations les plus utilisées d'après un sondage auprès de la clientèle d'affaires de Satolas (printemps 1979).....	279
Figure 24 : Plan du parc d'expositions Eurexpo en 1983	294
Figure 25 : Destinations internationales par vol direct aux aéroports de Francfort et Lyon en 1987.....	368
Figure 26 : Accueil du World Trade Center de Lyon en 1987, au 16 rue de la République..	399
Tableau 1 : Un système électoral faiblement représentatif (données de 1953).....	50
Tableau 2 : Principales organisations professionnelles et interprofessionnelles à Lyon en 1960	52
Tableau 3 : Sociétés industrielles de plus de 1000 salariés en région lyonnaise (1955).....	92
Tableau 4 : Représentations consulaires à Lyon en 1993	187
Tableau 5 : Composition de la commission du commerce extérieur de la Chambre entre 1956 et 1973	196
Tableau 6 : Membres actifs de l'ADERLY en 1980	241
Tableau 7 : Sociétés visitées à New York et Pittsburgh au cours de la mission de l'ESCL en 1960-1961.....	266
Tableau 8 : Principaux salons organisés à Lyon au début des années 1980	291
Tableau 9 : Composition de la commission du commerce extérieur de la Chambre entre 1974 et 1983	306
Tableau 10 : Composition de la commission du commerce extérieur de la Chambre entre 1983 et 1994.....	382

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	2
Liste des acronymes	3
Introduction	5
Partie liminaire. L'héritage : une assemblée de notables à la tête d'une économie ouverte sur le monde	39
Chapitre 1. La chambre de commerce et d'industrie de Lyon : des entrepreneurs au service de l'État et des entreprises	41
A. Les Chambres, des institutions hybrides : tutelle publique et composition privée	42
1. Entre tutelle et autonomie : une histoire marquée par l'évolution des relations avec l'État	42
a. Une création de l'État moderne qui disparaît avec l'Ancien Régime	42
b. Après la renaissance, la lente affirmation du rôle des Chambres (1802-1945)	44
2. Concurrence extérieure et fragilité intérieure : l'institution consulaire menacée	46
a. Une institution menacée par l'extension de l'État et des organisations patronales	46
b. La faible représentativité des Chambres, facteur de fragilité	49
3. La revendication d'un droit de remontrance malgré l'apolitisme exigé	54
a. Le droit de remontrance, héritage du passé des Chambres	54
b. Un apolitisme de principe, mais une doctrine claire	55
c. Un lobbying exercé à l'échelle interconsulaire	57
B. Des entrepreneurs au service de la collectivité	58
1. La prééminence des élus dans l'institution consulaire	58
a. Recrutement des membres	58
b. L'assemblée de la Chambre	61
2. Les missions historiques des Chambres : étude et administration	62
a. Le rôle d'analyse : les commissions d'études	62
b. Le rôle de gestion : les établissements gérés par la Chambre	64
3. Face aux entreprises ressortissantes : des relations qui évoluent	66
a. Des moyens et des objectifs encore modestes dans les années 1950	66
b. La diversification des actions de la Chambre	67
Conclusion du chapitre	70

Chapitre 2. Le rôle de la Chambre dans l'ouverture de l'économie lyonnaise au monde 71

A.	Protectionnisme et libre-échange : la chambre de commerce lyonnaise, haut lieu des débats douaniers de la fin du XIX ^e siècle 71
1.	L'ancienneté de l'engagement libéral 72
a.	Une Chambre dominée par le courant libre-échangiste depuis le XIX ^e siècle 72
b.	Le tarif Méline : un moment d'exacerbation des tensions entre libéralisme et protectionnisme 75
2.	L'impérialisme consulaire 77
a.	L'Asie, cible des soyeux à la fin du XIX ^e siècle 77
b.	L'enseignement colonial 80
B.	Une économie bousculée à partir des années 1930 : décolonisation, crises et déclin 81
1.	Le commerce extérieur français : faiblesses et nouvel élan 81
a.	Une doctrine libre-échangiste affaibli depuis la crise des années 1930 81
b.	Une transition trop lente de l'empire colonial vers l'Europe 85
c.	Une volonté de rouvrir l'économie française 86
2.	Des entreprises inégalement préparées à la concurrence étrangère 87
a.	La circonscription de la Chambre lyonnaise : une économie fragilisée 87
b.	La vague poujadiste dans les Chambres, symptôme du malaise commerçant 92
	Conclusion du chapitre 94
	Conclusion de la partie 95

Partie I. L'inquiétude de la Chambre face aux progrès du libre-échange (1958-1973)... 97

Chapitre 3. L'économie lyonnaise durant les Trente Glorieuses : prospérité et réticence devant les progrès du libre-échange 99

A.	Vers le Marché commun : la difficile acceptation du libre-échange 99
1.	Une économie portée par la reconstruction et la consommation domestique 100
a.	Des entreprises peu intéressées par l'exportation 100
b.	Une économie intrinsèquement vulnérable à la concurrence ? 104
2.	Un bouleversement de la politique économique 108
c.	Mesures gouvernementales en faveur de l'exportation 108
d.	Le GATT et le Marché commun : une ouverture accélérée 112
B.	Fatalisme, inquiétude et optimisme des entreprises face au libre-échange 116

1.	L'inquiétude des entreprises.....	116
a.	L'obsession des garanties pour protéger les entreprises françaises	116
b.	Une démarche pédagogique vis-à-vis des milieux économiques	118
c.	Chez les petits commerçants de la Chambre, une angoisse aux racines profondes...	119
2.	La perception de la situation économique internationale par les élus consulaires.....	123
a.	Portrait de la circonscription de la chambre de commerce de Lyon	123
b.	Une décennie de Marché commun : un bilan mitigé	126
c.	Un retour du dirigisme qui déçoit les milieux économiques	128
3.	La zone de libre-échange : un repoussoir qui aide finalement à accepter le Marché commun	132
a.	La zone de libre-échange, projet concurrent au Marché commun	132
b.	La position des compagnies consulaires.....	134
C.	La Chambre au cœur de l'effort de modernisation de l'économie régionale...	138
1.	La compétitivité française : une préoccupation grandissante	138
a.	Adapter les entreprises : une nécessité reconnue	138
b.	Les actions consulaires pour adapter les entreprises.....	141
c.	La productivité, nouveau mot d'ordre.....	143
2.	La Chambre : une capacité d'action limitée.....	147
a.	Connaître le Marché commun, un impératif pour les entreprises	147
b.	Le développement des initiatives consulaires.....	151
3.	La métropole lyonnaise et l'aménagement du territoire.....	153
a.	Faire de Lyon une métropole régionale.....	153
b.	Les infrastructures de transport pour insérer la région lyonnaise dans l'Europe unifiée	158
	Conclusion du chapitre.....	160
	Chapitre 4. La Chambre, acteur local des relations internationales.....	163
A.	La Chambre dans la politique de jumelage	163
1.	Historiographie des jumelages.....	163
2.	Birmingham, Francfort et Yokohama : trois jumelages	165
a.	Birmingham : une proximité fondée sur l'activité industrielle	166
b.	Francfort : partenaire stratégique dans le Marché commun	169
c.	Yokohama : point d'entrée dans un pays conquérant, le Japon.....	171
B.	Lyon au contact du monde : voyages et consulats	175
1.	Les voyages de délégations.....	175
a.	L'accueil de délégations des États-Unis, moyen de faire valoir les atouts lyonnais ...	175

b.	L'envoi de missions et les voyages	177
2.	Lyon, ville consulaire	183
a.	La fonction consulaire au XX ^e siècle : un sujet négligé	183
b.	La chambre de commerce et les consulats.....	186
	Conclusion du chapitre.....	190
Chapitre 5. L'action des compagnies consulaires dans le domaine du commerce extérieur		191
A.	Les actions des Chambres en matière de commerce extérieur.....	191
1.	Le commerce extérieur : domaine d'action des chambres de commerce.....	192
a.	Des services inégaux d'une Chambre à l'autre	192
b.	Les certificats d'origine : une mission consulaire contestée	193
c.	La composition de la commission du commerce extérieur à la chambre de commerce de Lyon : une domination soyeuse perpétuée.....	196
2.	Des réseaux d'acteurs privés en faveur du commerce extérieur.....	197
a.	En France : le Club des exportateurs	197
b.	Hors de France : les chambres de commerce françaises à l'étranger	199
B.	Le CNCE : l'affirmation d'un concurrent des chambres de commerce	201
1.	Le CNCE : un organisme en plein essor.....	201
2.	L'adaptation du CNCE : commerce extérieur et fait régional	204
c.	La mise en place des conseillers commerciaux en mission régionale.....	204
d.	Vers une meilleure organisation des acteurs locaux du commerce extérieur	206
3.	La montée de tensions entre CNCE et chambres de commerce et d'industrie	208
	Conclusion du chapitre.....	211
	Conclusion de la partie.....	212

Partie II. Épauler les entreprises dans un environnement économique déprimé : la montée en puissance de la chambre de commerce et d'industrie de Lyon (1973-1983) 213

Chapitre 6. Face à la crise, le renforcement de l'action en faveur de l'exportation et de l'industrie

A.	Un environnement économique troublé à partir des années 1970	215
1.	La crise vue de la Chambre	216
a.	La lente prise de conscience du caractère global de la crise	216
b.	La désindustrialisation : un processus complexe en région lyonnaise	219
2.	La Chambre et l'économie lyonnaise face à la désindustrialisation	223

a.	La division internationale du travail : une notion impopulaire chez les industriels ...	223
b.	Un remède : la tertiarisation	227
B.	Industrie et commerce extérieur : un couple prioritaire	233
1.	Tourner les entreprises vers l'exportation.....	233
a.	Un nouveau regard à avoir sur le commerce international.....	233
b.	Changer les « mentalités des industriels » : les méthodes pour développer les exportations	236
2.	Attirer les investissements étrangers : l'ADERLY	238
a.	L'enjeu des investissements et implantations étrangers en Rhône-Alpes	238
b.	L'action de l'ADERLY	240
3.	Informexport : l'échelle régionale pour stimuler les exportations	246
a.	Les réseaux patronaux au service de l'intérêt général	246
b.	L'information : une priorité	247
c.	Les remises en cause d'Informexport	251
	Conclusion du chapitre.....	253

Chapitre 7. Trois chantiers pour modeler une métropole moderne et d'envergure internationale : l'école supérieure de commerce, l'aéroport et la foire 255

A.	L'école supérieure de commerce de Lyon : les enjeux internationaux de sa rénovation	255
1.	Un enseignement tourné vers l'international.....	256
a.	Le déficit de légitimité de l'enseignement commercial.....	256
b.	L'internationalisation des écoles supérieures de commerce : un élément de distinction	259
c.	Une internationalisation modeste des programmes pédagogiques.....	261
2.	L'enseignement commercial au service du commerce extérieur	264
a.	Les voyages de prospection des « escéliens »	264
b.	La formation continue et la recherche au service de l'internationalisation de l'économie	267
c.	L'école supérieure de commerce, outil de rayonnement dans le monde	270
B.	La grande œuvre : l'aéroport de Lyon-Satolas.....	272
1.	L'aéroport de Satolas, un projet d'envergure pour faire de Lyon une destination mondiale dans un monde de plus en plus connecté par le transport aérien	272
a.	Bron : un aéroport de la première génération devenu insuffisant.....	272
b.	Un aéroport au profit des entreprises.....	275
2.	Des difficultés persistantes	280
a.	Genève, une concurrence nuisible pour l'essor de Satolas	280

b.	Le transport de marchandises	282
C.	La foire de Lyon : un modèle commercial à réinventer	283
1.	Origines de la foire de Lyon	283
a.	L'historiographie des foires	283
b.	De la renaissance de la Foire en 1915 à la modernisation en 1958	286
c.	L'inadaptation du site historique	288
2.	La Foire, un atout de poids pour créer des contacts avec l'étranger	290
a.	Un nouveau concept : le parc des expositions	290
b.	De la Foire aux salons	294
	Conclusion du chapitre	298
Chapitre 8. La redéfinition des liens entre Chambre, entreprises et État		299
A.	La rénovation de la Chambre	299
1.	Une volonté de changement portée par la direction de la Chambre	299
a.	Une volonté de réforme de l'action consulaire	299
b.	Le tournant de 1979 : la programmation pluriannuelle	302
c.	La communication : une nécessité de plus en plus reconnue	304
2.	L'assistance aux entreprises exportatrices	306
a.	La composition de la commission du commerce extérieur	306
b.	Les actions de la commission du commerce extérieur	307
c.	Développer la capacité d'intervention de la Chambre	309
d.	Le portage de PME par les grands groupes	312
3.	Dangers et limites d'une hyperactivité consulaire	315
a.	Une hésitation entre assistance lourde ou assistance légère aux entreprises	315
b.	La contestation de l'activisme consulaire	317
B.	Des relations mouvantes entre Chambre et État	319
1.	Des relations dégradées avec le pouvoir politique	319
a.	Le malaise des milieux économiques	319
b.	L'embellie des relations avec Raymond Barre, ministre du commerce extérieur et Premier ministre populaire dans le patronat	322
c.	La grande peur des élus consulaires : mai 1981	323
2.	Coopération et concurrence avec le CNCE / CFCE	325
a.	Le développement du CNCE / CFCE comme partenaire des Chambres	325
b.	Des tensions entre Chambres et CNCE / CFCE	328
	Conclusion du chapitre	329
	Conclusion de la partie	330

Partie III. Une institution dynamique mais remise en cause (1983-1992)	331
Chapitre 9. S'adapter à un nouvel environnement économique : repenser la place de Lyon dans la mondialisation	333
A. La recherche d'un nouveau industriel et exportateur	333
1. La crainte croissante d'une « France sans usines »	334
2. Développer les liens avec les marchés émergents.....	337
a. Le transfert de technologies	337
b. La Chine : un marché d'avenir	339
c. La Banque mondiale.....	341
3. Les nouveaux marchés-cibles dans le monde industrialisé	342
a. L'Amérique du Nord : un marché qui reste incontournable.....	343
b. Face au Japon : concurrence et coopération.....	345
B. L'ouverture de l'Europe de l'Est : une occasion de diversifier les actions	349
1. La promesse d'un nouveau marché dans trois pays : Hongrie, Tchécoslovaquie et Pologne	349
2. Accompagner la libéralisation de la Russie	352
3. Une action consulaire stratégique : la création de CCI en Pologne	354
C. Le secteur tertiaire : nouvelle force de Lyon à l'international ?	358
1. Lyon, place bancaire et financière : les banques et la bourse, leviers du rayonnement international	358
a. Une embellie pour la place bancaire lyonnaise	359
b. La fin de la corbeille, une perte pour le rayonnement de Lyon	362
2. Accueillir des activités de pointe	364
a. L'importation du modèle « technopôle ».....	364
b. La compétition entre métropoles.....	366
c. Euronews, trophée de l'ADERLY	369
Conclusion du chapitre.....	371
Chapitre 10. Une Chambre transformée pour répondre aux nouveaux défis économiques	373
A. La mutation interne de la Chambre	373
1. Des missions entre permanence et innovation	373
a. Abolir les commissions d'études : une révolution avortée (1991-1992).....	374

b.	La recherche d'efficacité : un ton toujours plus volontaire.....	375
c.	Un besoin croissant de se faire connaître : la communication	378
2.	L'activité de la commission du commerce extérieur et de la DCERI	382
a.	La commission et la direction du commerce extérieur	382
b.	La commission du commerce extérieur sous Paul Berliet : stratégies et limites	384
c.	Systématiser la recherche des entreprises exportatrices : le programme « Force »..	388
B.	Expora et le World Trade Center : l'externalisation de l'action en faveur du commerce extérieur	390
1.	Créer un élan exportateur régional avec l'association Expora	390
a.	Une philosophie : « emmener la région »	390
b.	La stratégie d'Expora : les Pays-Bas, marché-cible	393
2.	Le World Trade Center : s'inscrire dans un réseau mondial	396
a.	Le projet de World Trade Center	396
b.	Le Centre de commerce international.....	400
C.	L'Europe, cible principale de la nouvelle stratégie internationale dans la décennie 1990.....	401
1.	Une préparation confiante au Marché unique	402
a.	Une nouvelle étape de la construction européenne : le Marché unique	402
b.	La réaction favorable des milieux économiques	404
2.	L'eupéanisation de la stratégie de la Chambre	406
a.	Les infrastructures de transport	407
b.	La formation	408
	Conclusion du chapitre.....	409

Chapitre 11. Le renforcement des liens entre la Chambre et l'État pour promouvoir le commerce extérieur..... 411

A.	Un « réseau de proximité » au service des entreprises : la réaffirmation du rôle des Chambres	411
1.	Face aux pouvoirs publics : une méfiance persistante	412
a.	Des relations houleuses avec le préfet	412
b.	La décentralisation : une demande ancienne.....	413
c.	Les effets ambivalents de la décentralisation sur l'institution consulaire	417
d.	Éviter la marginalisation face aux instances régionales	420
2.	Le rapport Gavois-Laballe, une reconnaissance de l'action des Chambres en matière de commerce international	421
a.	Une redéfinition du rôle des Chambres.....	421
b.	La réception par l'APCCI	424

3.	Le renforcement de la coopération interconsulaire	425
B.	La Chambre, partenaire de l'État : les initiatives en faveur de l'exportation...	
	427
1.	La charte de l'exportation : donner une nouvelle impulsion à l'action régionale	428
a.	Un projet d'initiative gouvernementale	428
b.	Des résultats contrastés	429
c.	La charte de coopération industrielle	431
2.	L'école nationale d'exportation : un projet avorté	432
a.	Une école d'État pour le commerce extérieur	432
b.	L'accueil prudent du projet par la Chambre	433
	Conclusion du chapitre	435
	Conclusion de la partie	436
	Conclusion.....	437
	Annexes	445
	Sources	455
	Bibliographie	459
	Index des figures et tableaux	480
	Table des matières	483
	Résumé et mots-clefs	492
	Summary and keywords	492

RÉSUMÉ ET MOTS-CLEFS

La présente thèse étudie la chambre de commerce (et d'industrie) de Lyon entre 1957 et 1992 du point de vue de son ouverture internationale. Depuis le XIX^e siècle, cette institution au service des entreprises se caractérisait par son extraversion : dominée par les soyeux, elle cherchait à assurer la libre circulation des matières premières et des marchandises exportées. Mais les mutations économiques et politiques du XX^e siècle remettent en cause cette ouverture. Face à la libéralisation des échanges commerciaux en Europe et dans le monde à partir de 1957, les membres de la Chambre adoptent d'abord une attitude plus protectionniste. On montre que face à la désindustrialisation et à l'accélération de la mondialisation, ils développent une stratégie globale visant à faire de Lyon une métropole au rayonnement international, attractive pour les entreprises et investissements étrangers. Au cours de la période étudiée, le visage de la Chambre se transforme : de moins en moins composée de notables, elle voit son influence diminuer aux niveaux local et national. On met en évidence la complexité des relations entre la Chambre avec l'État qui alternent entre dépendance réciproque, coopération et conflit. L'institution consulaire connaît un déclin : les missions qu'elle remplissait sont reprises par d'autres acteurs publics et privés. Sa connaissance intime du tissu économique local lui permet toutefois de subsister et de se charger de nouvelles missions.

Chambres de commerce, entreprises, exportations, compétitivité, régulation économique, désindustrialisation, milieux patronaux, État.

SUMMARY AND KEYWORDS

This thesis focuses on the Lyon Chamber of Commerce (and Industry) between 1957 and 1992 from a perspective that questions its international opening. Since the 19th century, this business institution was characterized by its extraversion: dominated by the silk industry, it sought to ensure the free movement of raw materials and manufactured products. However, the economic and political transformations of the 20th century challenge this openness. Facing the liberalization of European and global trade from 1957 onwards, the members of the Chamber initially adopt a more protectionist attitude. One aim of the thesis is to show that, facing deindustrialization and the acceleration of globalization, they develop a global strategy aimed at making Lyon a metropolis with international influence, attractive to foreign companies and investments. During this period, the face of the Chamber changes. First, less and less notables compose it. Second, it sees its influence wane at the local and national levels. The complexity of the relationship between the Chamber and the State is highlighted, alternating between mutual dependence, cooperation and conflict. The Chamber of Commerce declines: the missions it used to fulfil in the 19th century are progressively taken over by other public and private actors. However, its intimate knowledge of the local economic fabric allows it to survive and to take on new missions.

Chambers of Commerce, firms, exportation, competitiveness, economic regulation, deindustrialization, business circles, State.