



Veuvage et déviance

Une approche comparée des stratégies d'entreprise

Noémie Etienne
Assistante
Histoire de l'art de la période moderne
Université de Genève
Faculté des lettres

Noemie.Etienne@unige.ch
Tel. + 41 (0) 22 379 70 74

Paulette Robic
Maître de Conférences
Sciences de Gestion
Université de Nantes
Iemn-IAE
LEMNA
paulette.robic@univ-nantes.fr
Tel. +33(0)2 4014 17 28

Introduction : enjeux méthodologiques

Nous souhaitons présenter en commun ici un travail qui s'appuie sur des recherches réalisées séparément, dans deux disciplines distinctes, l'histoire de l'art et l'histoire du management. Les recherches que nous présentons portent en outre sur deux époques et deux milieux d'activité distincts : Noémie Etienne a en effet conduit une recherche sur le milieu des restaurateurs d'œuvres d'art à Paris dans la deuxième moitié du XVIII^{ème} siècle. Paulette Robic a pour sa part mené une recherche sur l'histoire d'une entreprise familiale française, créée au début du XX^{ème} siècle et présente depuis la fin des années 50 dans le secteur de la lingerie féminine.

L'intérêt et la difficulté de notre démarche tient dans la comparaison d'un même mécanisme de gestion entrepreneuriale sur deux périodes historiques bien différentes : il s'agit d'étudier ici l'insertion d'une Veuve dans un milieu professionnel concurrentiel et les stratégies mises en place par cette femme pour continuer l'activité familiale.

Deux idées peuvent être mobilisées selon nous pour réaliser cette analyse, et caractériser les cas étudiés : celle de la visibilité par la viduité, et celle de la stratégie de déviance.

D'un point de vue méthodologique il nous semble en effet à la fois possible et pertinent d'utiliser des concepts similaires pour réfléchir à des périodes éloignées. L'éventuel anachronisme de cette terminologie est contredit selon nous par le fait que, aujourd'hui comme hier, les acteurs étudiés n'utilisent pas ces concepts. Malgré cela, les réalités désignées par ces deux concepts existent, et leur emploi permet de les mettre à jour.

En outre, nous ne proposons pas une comparaison terme à terme entre nos deux périodes, ni pour une identité des pratiques et des enjeux. En comparant la place des femmes, et plus particulièrement des Veuves, dans les entreprises, ainsi que les stratégies développées par ses

protagonistes, il ne s'agit donc pas simplement de comparer des parcours individuels, mais bien de souligner la similitude des fonctionnements, des logiques et des mécanismes, au-delà l'écart chronologique.

Dans un premier temps nous nous intéressons à Marie Jacob Van Merle, dite Veuve Godefroid, qui à la fin du XVIII^{ème} siècle reprend et développe l'affaire de restauration de tableaux créée par son mari-défunt. Dans un second temps nous étudions le cas de Marie L.¹.-Girardeau dite Veuve L..., qui dans la seconde moitié du XX^{ème} siècle reprend et développe une PME du Textile et habillement créée par son mari-défunt.

1. Une Veuve-entrepreneure dans le milieu de la restauration de tableaux au XVIII^{ème} siècle : Marie-Jacob van Merle, dite la Veuve Godefroid

1.1. Le milieu de la restauration des tableaux à la fin du XVIII^{ème} siècle à Paris : activité et invisibilité des femmes

La restauration des œuvres d'art se développe considérablement dans la deuxième moitié du XVIII^{ème} siècle à Paris. Ce développement est lié à l'accroissement des amateurs possédant une collection. Il est facilité en outre par l'absence de législation portant sur l'activité. Sous l'Ancien Régime, la restauration n'est en effet pas une activité organisée en corporation. Elle n'est ainsi pas soumise à une juridiction spécifique, ni obligatoirement liée à une communauté de métier.

Elle est cependant traditionnellement liée à deux communautés : celle des marchands-merciers et celle des maîtres peintres de l'Académie de Saint-Luc. Les différentes catégories du commerce sont définies et hiérarchisées sous l'Ancien Régime. Elles sont regroupées en Six Corps, eux-mêmes découpés en différentes classes. La treizième classe du 3^{ème} Corps, le Corps des marchands merciers, est historiquement habilitée à pratiquer le commerce de tableaux². De nombreux marchands merciers exercent une activité de restauration sur les objets de seconde main qu'ils soumettent à la vente. Ces interventions sont réalisées par les marchands eux-mêmes ou par un personnel de renfort qui apporte ponctuellement son soutien.

L'autre communauté traditionnellement impliquée dans la pratique de la restauration est la communauté des maîtres-peintres, connue sous le nom d'Académie de Saint-Luc³. Plusieurs maîtres peintres pratiquent la restauration en marge de la production de tableaux. Les membres de la communauté de Saint-Luc actifs dans le commerce de tableaux restaurent aussi leur marchandise⁴. Si certains marchands restaurent eux-mêmes leurs collections, d'autres font appel à des personnes extérieures à l'atelier, ou encore à des aides disponibles dans la

¹ La famille de la Veuve nous a demandé de masquer son non patronymique et donc celui de l'entreprise. Nous nous tenons à la disposition du lecteur tous les éléments nécessaires à l'identification des acteurs, dont certains sont encore en vie.

² Voir sur ce sujet SARGENTSON, Carolyn, *Merchant and Luxury Markets. The Marchands Merciers of Eighteenth century Paris*, Londres, The Victorian and Albert Museum, 1996.

³ MICHEL, Patrick, *Le Commerce du tableau à Paris dans la seconde moitié du XVIII^e siècle*, Villeneuve-d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, 2008, pp. 25-36. Voir aussi GUIFFREY, Jules-Joseph, *Histoire de l'Académie de Saint-Luc*, Paris, E. Champion, 1915.

⁴ Voir à ce sujet MICHEL, 2008, pp. 87-92, et CHATELUS, Jean, *Peindre à Paris au XVIII^e siècle*, Nîmes, Edition Jacqueline Chambon, 1991, pp. 88-102.

boutique et appartenant généralement à leur propre famille. Bon nombre de ces intervenants n'appartiennent pas aux grandes jurandes citées précédemment.

En fait, la restauration est une pratique largement diffusée, mais souvent secondaire ou annexe, liée à une autre activité dominante comme la vente ou la production de tableaux. Il s'agit ainsi d'une activité non protégée, qui peut s'apprendre et s'exercer au sein de l'atelier familial. La restauration fonctionne ainsi comme une activité de renfort, qui peut venir en suppléer une autre, telle que la peinture ou le commerce exercés par les chefs d'atelier. Elle semble généralement exercée en toute discrétion dans les arrière-boutiques. Elle est rarement valorisée ni revendiquée pour elle-même, mais doit au contraire être assez bien réalisée pour passer inaperçue.

En tenant compte de la structure spécifique de l'activité, on peut ainsi supposer que de nombreux intervenants – dont très certainement de nombreuses femmes – n'apparaissent tout simplement pas dans les sources. On peut toutefois saisir parfois dans certains documents les présences féminines actives derrière l'activité principale de la famille exercée généralement par l'époux. C'est le cas par exemple pour Madame de Montpetit, la femme du peintre en miniature Vincent de Montpetit⁵. Vincent de Montpetit est un peintre de l'Académie de Saint-Luc. À partir de 1760, il est attesté dans plusieurs documents comme l'inventeur d'une technique de peinture appelée éludorique, mais aussi d'une colle particulière qui va lui servir pour nettoyer les peintures⁶. Dans un article du *Journal de Paris* du 6 août 1780, republié ensuite dans le *Mercure de France* en septembre 1780⁷, on apprend cependant que c'est sa femme, dont on ignore le prénom, qui pratique l'activité dans l'atelier familial.

Alors que son mari a inventé une nouvelle technique de nettoyage, son épouse l'exerce. Si son mari est maître-peintre de la communauté de Saint-Luc, elle n'a aucun statut juridique dans le monde du travail, et est active à l'atelier familial comme personnel de renfort, effectuant une tâche « annexe », et « complémentaire ». Le caractère annexe de la restauration rend difficile l'identification et le décompte des restauratrices ; il a cependant favorisé selon nous l'activité des femmes, qui n'émergent dans les sources que dans des cas particuliers, et notamment en cas de veuvages. Dans ce cas, les Veuves comme la Veuve Lange ou la Veuve Godefroid, reprennent la boutique de feu leur époux, et témoignent de leurs savoir-faire techniques, acquis et pratiqués sans doute depuis de nombreuses années dans la boutique familiale.

Cette émergence des veuves est favorisée par le statut particulier des Veuves dans les corporations, et plus généralement au sein de la société de l'Ancien Régime⁸. Le veuvage

⁵ Comme la Veuve Godefroid, son existence est attestée dans des sources contemporaines en Allemagne : MEUSEL, *Miscell. Artist.*, 1781, 9^{ter} Heft, s. 182.

⁶ Ann Massing, „Arnaud Vincent de Montpetit“, dans *Zeitschrift für Kunsttechnologie und Konservierung*, no 7 1993, pp. 359-368.

⁷ 23 septembre 1780, *Mercure de France*, Sciences et arts, découvertes. Moyen de conserver sans altération les Tableaux peints à l'huile, pp. 185-189 : « M^{de} son épouse, en amatrice, a bien voulu se charger de cette partie, et ses succès ont répondu à son zèle ; les expériences mêmes qu'elle a suivies relativement à cet objet l'ont persuadées qu'elle pouvait, avec confiance, proposer ce nouveau moyen pour la conservation des anciennes peintures (...). M^{de} de Montpetit s'étant fait une étude particulière du travail de ce mordant et de la manière de l'employer, plusieurs amateurs, convaincus des vérités physiques qui assurent la bonté de son procédé, l'ont priée d'adapter ainsi des verres blancs à d'anciens tableaux réparés avec soin, ce qu'elle a exécuté à leur satisfaction. »

⁸ N. Bachelet, « Les Femmes et le droit des corporations d'Ancien Régime », Mémoire soutenu en septembre 1995 dans le cadre du DEA "droit social et mouvements sociaux contemporains" de l'Université de Nantes. Au

modifie en effet le statut juridique de la femme. Libérée de l'autorité maritale, elle acquiert une pleine capacité juridique qui lui permet notamment de disposer de ses biens, et, par exemple, de passer des contrats en son nom. Cela dit malgré leurs nouveaux droits, et face aux nouvelles charges financières qui leur incombent, de très nombreuses Veuves vivent dans l'indigence.

Cette situation juridique favorise la visibilité des veuves, bien souvent actives dans les coulisses de l'atelier avant le décès de leur mari. Dès le XVII^{ème} siècle, l'un des premiers restaurateurs attestés est une femme, connue sous le nom de Veuve Lange. Au XVIII^{ème} siècle, la restauratrice la plus connue à Paris est Marie-Jacob von Merle, dite la Veuve Godefroid. La boutique de la famille Godefroid, famille de restaurateur et de marchand de tableaux actifs au cloître Saint-Germain l'Auxerrois à Paris, dans les années 1740, occupe ainsi une partie du rez-de-chaussée de la maison. Mais l'atelier où sont effectués les travaux de restaurations est situé dans l'une des chambres de la maison : il s'agit d'un lieu distinct de l'espace commercial, en retrait et ancré dans l'espace domestique. Ces propriétés du travail de restauration au XVIII^{ème} siècle favorisent l'emploi des femmes et des enfants.

Ce n'est que lorsque le père de famille décède en 1741, que sa femme va reprendre le commerce et l'atelier. On comprend alors que la Veuve Godefroid exerçait son activité bien avant la mort de son mari. La viduité est ici la condition de sa visibilité au sein de l'entreprise. En 1741, l'année même du décès de Ferdinand-Joseph, elle reprend à son compte des techniques qu'elle maîtrise déjà parfaitement. Selon une même logique, le fils de la Veuve est actif dans l'atelier sans apparaître dans les archives jusqu'en 1766, alors qu'il a déjà 37 ans⁹. À cette date, il pratique déjà le métier de la restauration depuis de nombreuses années aux côtés de sa mère, et l'a sans doute appris dans l'atelier familial. La mort du chef d'atelier favorise ainsi plus généralement l'émergence de son adjoint.

1.2. La Veuve Godefroid : stratégies de visibilité et d'insertion en milieu concurrentiel

Au niveau le plus prestigieux de l'activité à Paris, environ cinq ateliers réalisent la majorité des restaurations des peintures appartenant aux grands amateurs liés à la Cour dans les années 1750-1775 à Paris. L'un de ces ateliers est celui de la famille Godefroid, va être repris par une veuve, Marie-Jacob van Merle, épouse de Ferdinand-Joseph Godefroid, et connue sous le nom de Veuve Godefroid. Les inventaires après-décès réalisés consécutivement pour le décès de son mari, Ferdinand-Joseph, le sien propre, et celui de son fils, nous fournissent de précieux éléments pour reconstituer cette personnalité. Ces documents nous permettent d'évaluer son activité d'un point de vue économique, et de réfléchir aux stratégies d'activité mises en place.

Marie Jacob Van Merle naît vers 1700-1705 probablement à Anvers¹⁰ et meurt en 1775. Elle doit son surnom de « Veuve Godefroid » à son époux, Ferdinand Joseph Godefroid, un

XVIII^e siècle, la femme n'a pas la capacité juridique pour passer un acte et doit auparavant obtenir l'accord de son père ou de son mari. (Voir le *Répertoire Guyot*).

⁹ Joseph-Ferdinand-François Godefroid est né en 1729 et mort en 1766.

¹⁰ Courajod, *Livre-Journal*. Voir L. Arbaud, « Mademoiselle Godefroid », dans *La Gazette des Beaux-Arts*, t. 1, Paris, 1869, pp. 38-52, qui suppose qu'elle descend probablement d'une ancienne famille d'artistes et de graveurs originaires de cette ville. Sur la famille Van Merlen (c'est le patronyme que retient P. Marot), dont une partie est établie à Paris, voir *Biographie nationale de Belgique*, vol. 13-14, 1894-1895, col. 507-508, et Herluisson, *Actes d'état civil d'artistes français 1972 (1871)*, pp. 441-442. La généalogie des Godefroid donnée

peintre, marchand et restaurateur né à Lille. Installé à Paris, Ferdinand Joseph Godefroid travaille comme peintre, marchand et restaurateur pour le compte du Régent¹¹ et pour différents membres de l'aristocratie¹². Il tient boutique dans sa maison de Saint Germain l'Auxerrois et est bien inséré dans le milieu des artistes parisiens et des marchands, où il côtoie Antoine Dieu, Pierre Rémy, et François-Louis Colins. Le couple se marie à Paris en 1726¹³ et va s'établir dans une maison du cloître de Saint-Germain-l'Auxerrois. Ferdinand-Joseph décède cependant brutalement en 1741. Suite à ce décès, et laisse sa femme seule avec ses 7 enfants.

Pourtant, 34 ans plus tard, lorsqu'elle décède à son tour, le 1^{er} décembre 1775, la Veuve semble avoir mené une carrière prospère, et son inventaire après-décès témoigne d'un niveau de vie élevé. Il dénote en tout cas un niveau de vie supérieur à celui des artisans du XVIII^{ème} siècle tel que le décrit Daniel Roche dans son livre *Le peuple de Paris*. Elle habite toujours dans la maison du cloître Saint-Germain l'Auxerrois, qu'elle loue 900 livres par an, et qui semble être restée la même depuis la mort de son mari. Elle possède aussi une seconde maison, qu'elle a achetée 6000 livres avant 1762. En outre, sa garde-robe montre un grand raffinement, et surtout un goût pour les tissus précieux¹⁴; elle possède enfin un nombre important de bijoux dont plusieurs diamants, prisés en 1775 pour la somme de 600 livres.

Elle possède donc à la fin de sa vie un patrimoine qui excède celui des artisans parisiens selon Roche. Ce n'est en outre pas le seul signe de sa réussite sociale. D'une part, il semble qu'elle possède une certaine influence dans le milieu de l'Académie royale. En effet, elle fréquente non seulement l'Académie (sans en être elle-même membre)¹⁵, mais elle y acquiert même une certaine influence. En 1751 par exemple, elle arrive à obtenir par exemple de Natoire¹⁶, depuis peu nommé directeur de l'académie de France à Rome, qu'il emmène son fils Joseph-Ferdinand à Rome pour lui éviter des ennuis avec la Justice¹⁷. Elle arrivera même à faire prolonger ce séjour, malgré l'avis de ses professeurs et même dans un premier temps du Marquis du Marigny, et grâce à l'intermédiaire de Charles-Nicolas Cochin, le secrétaire de l'Académie.

D'autre part, cette aisance financière et cette influence croissante se doublent d'une notoriété qui dépasse les frontières de la France de son vivant déjà. La Veuve est attestée en effet notamment dans plusieurs sources germanophones. Elle est attestée en effet dès 1767

par J. Guiffrey dans *l'Histoire de l'Académie de Saint-Luc*, Paris, 1915, p. 309, est erronée. Elle est pourtant reprise par de nombreux auteurs, et récemment G. Glorieux, *À l'enseigne de Gersaint*, Seyssel, 2002, pp. 376-377.

¹¹ La Régence commence à la mort de Louis XIV en 1715, et se termina à la mort du Régent, le duc d'Orléans, en 1723.

¹² Le Prince de Carignan, la comtesse de Verrue (1670-1737), etc.

¹³ Marot 1950, p. 256. Dans l'inventaire après-décès de Ferdinand-Joseph, son mari, on apprend qu'ils ont contracté la communauté de bien « suivant la coutume de Paris » le 3 mars 1726.

¹⁴ Prisés pour la somme de 1018 livres en 1762 – parmi les biens les plus important financièrement de cet inventaire

¹⁵ Ainsi, elle collabore avec Lépicié, et passe en revue les tableaux avec la Veuve pour qu'elle indique ceux ayant besoin de restauration. Dans une lettre du 14 juillet 1753, Lépicié, absorbé par le remaniement de son catalogue raisonné, relate avoir passé en revue les tableaux de la galerie avec la Veuve.

¹⁶ Charles-Joseph Natoire, né à Nîmes le 3 mars 1700 et mort à Castel Gandolfo le 23 août 1777. Directeur de l'Académie de France à Rome de 1751 à 1775.

¹⁷ Les résultats du jeune élève sont assez médiocres, et en 1756, Marigny répond négativement à une demande de prolongation de séjour pour le jeune Godefroid proposée par Natoire ; pourtant, grâce à l'intervention de Cochin et probablement sur une demande de la Veuve, Godefroid obtient deux années supplémentaires.

dans le dictionnaire de Johann Heinrich Füssli¹⁸ publié à Zurich. À la fin de sa vie la Veuve jouit donc d'une fortune relative, d'un certain pouvoir, et d'une notoriété qui dépasse les frontières de la France. On peut se demander comment elle a réussi à s'imposer dans le marché de la restauration, et à prospérer financièrement pour élever seule ses sept enfants seule sans jamais se remarier. Quels sont les ressorts de cette stabilité financière ? Quelles sont ses activités et quel est leur potentiel lucratif ? Comment a-t-elle réussi à s'imposer et à perdurer sur le marché ?

1.2.1. Diversification des pratiques et des clients

Marie-Jacob Godefroid a bénéficié du statut accordé aux Veuves sous l'Ancien Régime. La grande majorité des corporations permettent en effet aux Veuves de reprendre l'activité de leur mari, et leur octroie un statut proche de celui de la maîtrise. Or Ferdinand-Joseph Godefroid était maître peintre et membre de l'Académie de Saint-Luc. Sa femme a donc bénéficié de son statut de Veuve, qui lui a permis de poursuivre à son compte des activités déjà bien établies¹⁹. Elle est peut-être affiliée à l'Académie de Saint-Luc dès 1736²⁰ en tant que fille de maître, qui est l'une des autres possibilités d'accession à la maîtrise pour les femmes.

À la mort de son époux, la Veuve va donc continuer à tenir la boutique de son mari dans la maison du cloître de Saint – Germain l'auxerrois donnant sur le cloître, et à évoluer dans le milieu marchand. Son inventaire après-décès mentionne aussi, selon une terminologie fréquente à l'époque, qu'elle se charge des « travaux de raccommodage de tableaux ». Elle a probablement appris ce métier en secondant son mari durant 14 ans sur ses différentes activités et notamment dans son travail de restaurateur²¹.

¹⁸ « Die Witwe Goderfroy trieb diese Kunst noch höher und man sahe 1752 den Austellung der Kunststücke der Akademie von S. Luc zu Paris, nebst verschiedenen seltsamen Proben dieser Art, ein mit Wasserfarben gemahltes Stück, von welchem sie, allen Berdacht des Betruges auszuweichen, nur einen Theil auf ein frisches Tur übertragen hat. » Füssli, *Allgemeines Künstlerlexicon, oder Kurze Nachricht von dem Leben und den Werken der Malher, Bildhauer, Baumeister, Kuperstecher, Kunstgiesser, Stahlschneider*, etc. erstes supplement, Füesslin und Compagnie, Zurich, 1767. 1. suppl, 1767, s. 121

(1741-1825). Voir aussi: Benjamin Busch, (G.C.B.), *Über den Ursprung der Ölmalerei, Handbuch der Erfindungen*, part IV, Eisenach, 1793. (*Handbuch der Erfindungen*) L'auteur, partant de la question de l'origine de la peinture à l'huile, inclut les innovations techniques et notamment la transposition.

¹⁹ Une interrogation subsiste cependant : la maîtrise n'est pas interdite aux femmes dans l'académie de Saint-Luc, même si les cas de femmes reçues maîtres sont très rares, et quasiment inexistantes avant 1750. Il est possible que la Veuve ait accédé autrement que par son veuvage à la maîtrise dans la communauté de métier. La restauratrice pourrait avoir été membre de l'Académie de Saint-Luc, non pas en tant que Veuve, mais en tant que fille de maître dès 1736. Dans la *liste des maître peintres et sculpteurs de l'académie de saint-Luc*, dressée par Wildenstein en 1926. Schwab rapporte que la « liste des maîtres peintres et sculpteurs de l'Académie de Saint Luc publiée par Wildenstein enregistre le 25 mai 1736 une Marie-Jacqueline Vanmerle, qui pourrait bien être la restauratrice », Schwab 2004, p. 15. Gersaint écrit, en 1748, après avoir indiqué que FJ savait remettre sur toile les tableaux : « les mêmes talents avaient été reconnu, après sa mort, dans mme Godefroid, sa Veuve, qui avait travaillé avec lui aux même ouvrages pendant plus de 20 années ».

²⁰ Il existe une Marie-Jacqueline Vanmerle, reçue maitre-peintre à l'Académie de Saint-Luc, et enregistrée comme fille de maître le 25 mai 1736, dans la *liste des maitre peintres et sculpteurs de l'académie de saint-luc*, dressée par Wildenstein en 1926. Son père pourrait être Pierre-Jacques Van Merle, maitre peintre demeurant rue de Bièvres et qui estima en mars 1724 les tableaux d'un certain Claude Houarnet, rue Saint Honoré, paroisse Saint-Germain-l'Auxerrois. SCHWAB, 2004-2005, pp. 22-24.

²¹ Dans une lettre datée d'août 1774, elle revendique 50 ans de service : « Votre grandeur m'a permise de lui réitérer la demande que j'ay eu l'honneur de lui faire plusieurs fois j'ay celui de lui représenter que 50 ans de travail ché le Roy, tant avec feu mon mari que 34 ans depuis que je suis Veuve », Paris, Archives Nationales.

Elle effectue des restaurations pour des particuliers dans l'atelier personnel de sa maison du cloître de Saint-Germain l'Auxerrois. Elle propose enfin des services particulièrement diversifiés, comme la décoration d'Hôtel particulier²², ou la vente de copie qu'elle fait réaliser sur demande par des peintres dont elle rémunère les services²³.

Pendant ses 34 ans d'activité, elle développe sa clientèle. D'importants personnages liés à la cour achètent dans sa boutique et font restaurer leurs œuvres chez elles : c'est le cas par exemple du duc de Choiseul²⁴, ou encore de Jean Nicolas de Boullongne²⁵, Intendant des finances, associé libre de l'Académie royale. Dans le cadre de ses restaurations pour la Couronne en effet, elle est en contact avec différents intermédiaires, agissant à des niveaux élevés de la hiérarchie, tel que le marquis de Marigny, directeur du Bâtiment du Roi, qui va devenir l'un de ses clients privés²⁶. D'autres administrateurs de la cour, avec lesquels elle n'est pas directement en contact, vont se greffer à ce premier noyau avec lequel elle traite directement : c'est le cas de Jean-Nicolas de Boullongne²⁷, et aussi par exemple de Denis-Pierre-Jean Papillon de la Ferté (1727-1794)²⁸, intendant des menus plaisirs.

Ce deuxième cercle de clientèle, liée au Bâtiments du Roi, la connecte encore avec un troisième cercle de clients, qui pour certains ne sont pas issus de la noblesse. Je pense par exemple aux travaux qu'elle exécute pour Mademoiselle Clairon, « de naissance obscure », mais qui est une actrice lyrique très connue au XVIIIe siècle²⁹ et une collectionneuse de tableaux et de sciences naturelles, fréquentant d'autres clients de la Veuve comme de la Ferté ou Boullongne.

Le travail de la Veuve Godefroid est donc lucratif. Il se caractérise par une grande polyvalence en terme de services rendus, puisqu'elle pratique aussi bien le commerce de tableaux que la restauration. Si cette double activité n'est pas rare, Marie-Jacob Godefroid ajoute à son activité tout un panel de services. Elle s'inscrit en outre dans des réseaux de sociabilité liés à la Cour, pour laquelle elle travaille pendant presque 30 ans. Son activité pour

²² Dans plusieurs hôtels du comte de Broglie, situés dans le faubourg saint germain, on mentionne des frais de fournitures ou de restaurations de tableaux par la Veuve, Paris, Archives Nationales.

²³ Copie commandée en 1774 par Louis Jean Marie de Bourbon, Duc de Penthièvre (1725-1793).

²⁴ Choiseul, Etienne-François, duc de (1719-1785). *Notice des objets curieux dépendant de la succession de feu, 18 décembre 1786. Catalogue d'une précieuse collection de tableaux et d'objets rares et curieux ...* 10 décembre 1787, vente par Le Brun

²⁵ *Catalogue d'objets précieux tels que tableaux... qui compose le cabinet de feu le citoyen* : 30 août 12, fructidor an IV (1796), 1796 08 30. *Les Boullongne, une famille d'artiste et de financiers aux XVIIe et XVIIIe siècles*, par le comte Caix de Saint-Aymour, Henri Laurens éditeur, Paris, 1919, p. 147. Il était membre honoraire de l'Académie de Peintre et de sculpture depuis le 30 décembre 1777, après avoir été nommé, comme nous l'avons vu, Associé libre le 1^{er} octobre 1757.

²⁶ « Mémoire des Ouvrages et Restaurations faits a des Tableaux pour Monsieur le Marquis de Marigny Commandeur des Ordres du Roy, Directeur et Ordonnateur Général des Bastiments de Sa Majesté pendant l'année 1754 par la Ve Godefroid », Paris, Archives Nationales.

²⁷ Papillon, mardi 13 septembre 1763 : « J'ai cru devoir aussi voir Mme de Pompadour, M. de Saint-Florentin et M. de Boullongne, auxquels j'ai promis de donner un détail exact de ces dépenses. Afin qu'ils puissent confondre les bavards ou les méchants. »

²⁸ L'administration des menus plaisirs, journal de Papillon de la Ferté, 1756-1780, Introduction et notes par Ernest Boyse, 1887, France, *Journal de Papillon de la Ferté, intendant et contrôleur de l'argenterie, menus plaisirs et affaires de la chambre du Roi (1756-1780) publié avec une introduction et des notes par Ernest Boyse, Paris, Paul Ollendorff, 1887.*

²⁹ Claire-Josèphe-Hippolyte Leris Clairon de la Tude, née à Saint-Wanon de Condé en 1723, morte à Paris en 1803, tragédienne de « naissance très obscure » p. iv ; *Mémoires de Mademoiselle Clairon, actrice du théâtre français, écrits par elle-même, nouvelle édition, mise dans un meilleur ordre contenant mémoires et faits personnels, réflexions morales et morceaux détachés, réflexions sur l'art dramatique et sur la déclamation théâtrale, précédé d'une notice sur la vie de Mlle Clairon*, Paris, Ponthieu, Libraire, au Palais Royal, 1822.

les Bâtiments du Roi est aussi un des éléments qui assied sa réputation, et augmente son prestige auprès des collectionneurs particuliers.

1.2.2. La transparence des méthodes : un repositionnement stratégique

Si la Veuve a des concurrents dans le marché privé, elle va s'imposer à la tête de l'activité en ce qui concerne la restauration des tableaux du Roi. La conservation et la restauration des peintures de la collection du Roi relève de la responsabilité des Bâtiments du Roi sous l'Ancien Régime. Bien conservées, les archives des Bâtiments nous permettent de reconstituer l'activité à partir de 1740 environ. Dans ce contexte, la Veuve Godefroid est la personnalité dominante pendant près de 30 ans.

La manière dont elle est engagée reste assez obscure. Certains auteurs pensent que son mari Ferdinand Joseph Godefroid avait été nommé avant elle, et qu'elle reprend son poste après son décès. Son fils, Joseph-Ferdinand-François Godefroid, une version similaire : « M. le Régent avait choisi mon père pour restaurer les tableaux du Roi et les siens. Ma mère lui succéda. Elle était même un habile homme dans cette choses »³⁰.

À partir de 1743, la Veuve est pensionnée par le Roi pour 200 livres par an, et fait officiellement partie de l'administration royale en tant que « chargée de l'Entretien et restauration des tableaux de sa Majesté »³¹. L'autre personnalité dominante à cette époque sur la pratique est le restaurateur Robert Picault. Il est pensionné par le Roi à hauteur de 2000 livres par an, et est employé par les Bâtiments du Roi sur mandats. De manière implicite, la Veuve est toujours mise en compétition avec ce restaurateur, principalement pour une intervention que réalise Robert Picault et pour laquelle il est connu : la transposition d'épargne (qui consiste à détacher la couche picturale de l'œuvre d'art tout en conservant son fond).

Au début des années 1750, elle va tendre à montrer qu'elle est capable elle-aussi de réussir le tour de force qui avait fait la notoriété de son principal concurrent : la transposition. En 1752, lors de l'exposition de l'Académie de Saint-Luc, elle montre ainsi quatre œuvres restaurées par ses soins, au milieu des tableaux des autres peintres³². Les quatre tableaux en question ont tous été transposés (retirés de leur support original et fixés sur un nouveau support) par la Veuve. La Veuve semble donc avoir scié en deux le dernier panneau et n'en avoir transposé qu'une moitié, laissant l'autre dans son état d'origine, et les présentant toutes deux à l'appréciation du public. On trouve des témoignages de l'efficacité de ce dispositif dans la critique du salon faite par un visiteur anonyme : « nous ne pouvons mieux terminer cet article qu'en félicitant la peinture et ses amateurs que le secret du sieur Picault n'est plus

³⁰ Lettre de Godefroid au comte d'Angiviler, Paris, Archives Nationales.

³¹ Lettre de la Veuve au marquis de Marigny : « j'ay l'honneur de vous presenter de m'acorder aussy les appointement de 200 livres que je partagés avec le Sr Colains depuis 1743 que je suis sur l'Etat du Roy avec ledit Sr : sous le titre « chargée de l'Entretien et restauration des tableaux de sa Majesté », Paris, Archives Nationales.

³² « 237. Tableau peint à gouache. Représentant un enfant de quatre pied de haut dans le goût du Titien, levé de dessus son fond de bois et remis sur toile. La figure est restée imprimée sur le bois, ce qui en fait la preuve. On sait que le genre de cette peinture a dû rendre l'opération extrêmement difficile. Le tableau appartient à Monsieur le Comte de Caylus. 238. un tableau de Bertin représentant Apollon piqué des flèches de l'Amour, levé de dessus une toile, et remis sur une toile neuve. 239. Un tableau de Paul Brill qui était marouflé sur bois, levé et remis sur une toile neuve. Il appartient à Monsieur le Baron de Thiers. 240. Un tableau d'un élève du Bourguignon, levé à moitié, et remis sur une toile neuve. Ces quatre tableaux furent présentés au Roi, qui parut satisfait de l'ouvrage. Guiffrey, J.J., *Livrets des expositions de l'Académie de Saint-Luc à Paris pendant les années 1751, 1752, 1753, 1756, 1762, 1764, 1774*, Paris, Baur et Détaille, 1872.

unique ; Mme la Veuve Godefroy a exposé quatre tableaux ainsi transportés ; le dernier est un tableau levé à moitié et remis sur une toile neuve, l'autre partie du vieux tableau mise en comparaison ; preuve complète qu'elle possède ce précieux secret »³³.

Le texte du critique souligne la fonction probatoire (donner une « preuve complète ») du dispositif : en exposant une moitié de l'œuvre avant sa transposition, elle démontre ainsi visuellement et publiquement ses compétences, et confirme sa maîtrise du précieux secret de son collègue et concurrent, le restaurateur Robert Picault. Il contribue aussi à faire connaître les capacités de la restauratrice et à lui procurer de nouveaux clients.

En 1752, suite à l'exposition des restaurations à l'Académie de Saint-Luc, le secrétaire des Bâtiments du roi Lépicié demande à la restauratrice si elle est capable de transposer des peintures en épargnant le support originel, comme le faisait Robert Picault. Elle répond par l'affirmative, « en luy avouant de bonne fois que tout le secret consistoit dans de l'eau chaude et dans de la patience ». Avec cette réponse, la Veuve se positionne en rupture avec son principal collègue et concurrent. Revendiquant la tradition artisanale et le secret de l'atelier, Robert Picaut avait toujours refusé de dévoiler ses méthodes, malgré les pressions de plus en plus insistantes des Bâtiments du Roi.

La position prise par la Veuve tranche avec celle de son prédécesseur et séduira vite les Bâtiments du Roi, pour lesquels elle présente des avantages à la fois sur le plan financier et sur le plan déontologique. En faisant aussi simplement état de sa méthode, l'attitude de la Veuve marque donc une rupture avec le positionnement de son collègue, mais aussi avec une ancienne tradition du savoir sur la restauration. La méthode utilisée pour une intervention aussi prestigieuse avait suscité la curiosité. Dès les premières transpositions de Robert Picault, plusieurs articles de presse avaient tenté de connaître le secret et de nombreuses conjectures avaient été formulées. Plusieurs intervenants avaient aussi déploré cette volonté de ne pas communiquer les méthodes de l'intervention, notamment dans les milieux érudits et liés à l'*Encyclopédie* de Diderot et d'Alembert³⁴. Critiquant la démarche de Robert Picaut, le graveur Gauthier d'Agoty publiait dans le *Mercur de France* en 1746 des conjectures sur la méthode du restaurateur, tandis que le milieu jésuite du *Journal de Trévoux* défendait le droit au secret de celui qui était considéré comme l'inventeur de la technique, dans un vif débat sur la légitimité du secret et le statut de l'intervenant.

Le secret était toléré par l'administration des Bâtiments du Roi. Robert Picault soumettait ses interventions à l'Académie royale une fois réalisées, mais ne leur laissait pas la possibilité d'assister à l'intervention. Toutefois, l'administration se faisait progressivement plus curieuse et plus insistante. Elle désirait en effet mais aussi pour comprendre les tarifs extrêmement élevés demandés par Robert Picault, que celui-ci justifiait en regard de la difficulté de la pratique. La rupture opérée par la Veuve a ainsi des incidences aussi bien dans

³³ Guiffrey, Jules, (publié et annoté par), « Les expositions de l'Académie de Saint Luc et leurs critiques », dans *Bulletin de la Société de l'Histoire de l'Art Français*, Paris, Jean Schemit, 1910, p. 93.

³⁴ Voir par exemple des ouvrages comme Diderot, Denis, *L'histoire et le secret de la peinture en cire*, Paris, 1755 ; DUCHESNE, H.G., *Dictionnaire de l'industrie, ou collection raisonnée des procédés utiles dans les sciences et dans les arts, contenant nombre de secret curieux et intéressants pour l'économie et les besoins de la vie ; l'indication de différentes expériences à faire, la description de plusieurs jeux très singuliers et très amusants, les notices des découvertes et inventions nouvelles ; les détails pour se mettre à l'abri des fraudes et falsifications dans plusieurs objets de commerce et de fabriques : ouvrage également propre aux artistes, aux négociants et aux gens du Monde*. Par une société de gens de Lettres, chez Lacombe, libraire, rue Christine, Paris, 1776.

la représentation de la pratique, qui perd ainsi de son mystère et de son prestige, mais aussi sur un plan économique.

1.2.3. De nouveaux tarifs : une baisse des prix pour saper la concurrence

Suite à la réponse positive de la Veuve, le directeur des Bâtiments du Roi met alors au concours la dépose d'un petit panneau de bois attribué à Holbein³⁵, et demande un devis aux deux restaurateurs. Picault propose de réaliser cette opération pour la somme de 800 livres. Pour la même opération, la Veuve Godefroid demande 500 livres³⁶.

La décision ne se fait pas attendre : la Veuve est préférée à son collègue masculin, et est chargée de déposer le tableau attribué à Holbein, qui sera ensuite intégré à l'exposition. À partir de cette date, la Veuve, déjà chargée des opérations courantes pour l'administration des Bâtiments, réalise aussi les interventions de transposition. Elle présente en effet des avantages notables pour l'administration, notamment sur le plan financier. Elle touche d'une part une pension beaucoup plus modeste que celle de Robert Picault, puisqu'elle doit partager 200 livres par an avec son associé, tandis que Picault en touche 2000 par an.

Elle réalise d'autre part certaines interventions payées par mandat à un prix inférieur à celui exigé par Robert Picaut. Le restaurateur demandait en effet des prix particulièrement élevés pour réaliser ses interventions : il se fait ainsi rémunérer la transposition d'une des œuvres les plus importantes des Bâtiments du Roi, le *Saint Michel* de Raphaël pour la somme de 6000 livres, soit la somme que coûtait les tableaux contemporains les plus chers de l'époque comme les *Ports de France* de Joseph Vernet, réalisé à partir de 1754³⁷.

En tant que femme, la Veuve est particulièrement à même de proposer des tarifs peu élevés. Une importante disproportion est en effet traditionnellement de mise entre le salaire des femmes et le salaire des hommes à la fin du XVIII^e siècle. Ainsi par exemple selon Abel Poitrineau, au XVIII^e siècle, dans un ménage d'ouvrier du textile, le mari gagne à la fin de l'Ancien Régime au moins le quadruple du salaire de sa femme.

Cette reconfiguration tarifaire va modifier durablement les pratiques. Jusqu'à la fin de sa vie, Picaut va continuer à toucher une pension dix fois plus élevée que celle de la Veuve. Cependant, en ce qui concerne la rémunération des mémoires de travail, le salaire de Picault va être dévalué et nivelé par le bas relativement au salaire de la Veuve. En prenant exemple sur la transposition du Holbein, Vahiny propose de payer Picault selon un tarif forfaitaire : « Par exemple Mad. Godefroy se trouvant bien payée du Tableau d'holbein avec 500 # un tableau qui seroit plus grand du double se payeroit 1000 # et ainsy des autres ». En se basant sur son exemple, il insinue donc l'idée d'une rémunération proportionnelle, basée sur les dimensions de l'objet restauré³⁸. En outre, les matériaux évoqués, « de l'eau chaude et de la patience », conforte les doutes du marquis de Marigny sur les tarifs pratiqués par Picault, que

³⁵ Il s'agit de l'œuvre exposée en 1754 au Luxembourg : « dessus Bois le tableau d'holbeins représentant un homme coiffé d'un toque ayant la main droite posée sur l'estomac, et de la gauche tenant un gant, ce tableau est de 23 pouces sur 19 pouces de largeur », Paris, Archives Nationales. Peut-être un tableau de Joos van Cleve conservé au Louvre et daté vers 1530, mesurant H. 63, L. 53 ?

³⁶ Paris, Archives Nationales.

³⁷ Réalisé entre 1754 et 1756.

³⁸ Si en 1757 la Veuve est encore payée à la journée (24 livres hors Paris, 18 livres à Paris), l'idée d'une rémunération forfaitaire, gagnera par la suite du terrain et tendra à s'imposer. A partir de 1760, les paiements seront progressivement réalisés en fonction de la surface des œuvres restaurées, selon un tarif comptabilisé au pied carré.

ce dernier justifie notamment relativement au prix élevé et à la dangerosité des « drogues » employées.

À partir des années 1755, les révélations de la Veuve vont marquer durablement la politique des Bâtiments en matière des rémunérations des restaurateurs, et la formule « de l'eau et de la patience » aura une indiscutable fortune. Ainsi en 1757, lorsque le marquis de Marigny charge le sieur de Vahiny d'examiner un mémoire de Robert Picault. Les conclusions du rapport lui sont défavorables³⁹. Alors que Picault demande près de 3000 livres pour ses « drogues », en plus de l'intervention de restauration elle-même, Vahiny lui répond que « l'eau n'est ni chère ny rare A Fontainebleau ».

La Veuve introduit donc de nouvelles conventions dans l'approche du métier et dans sa tarification. S'il témoigne d'un rapport à la profession différent, ce repositionnement est aussi stratégique et certainement conscient dans un contexte de concurrence important. Ainsi, dans une lettre adressée à d'Angiviller, la Veuve présente à son avantage ses méthodes de travail. La Veuve cherche à empêcher Robert Picault de réaliser une intervention sur un tableau de Versailles⁴⁰. Son argumentaire égraine les trois piliers qui fondent la critique de son collègue, et qui avait participé à son succès à elle: soit ses délais (elle déclare : « il sera remis en place dans trois mois au plus tard »), 2. la publicité donnée sur son secret (elle sera « bien loing d'enfaire un mystère ») et 3. ses tarifs (et bien loin « n'y de demander dix mil francs »)⁴¹. En outre, elle évoque la nouvelle génération de restaurateur qui pourrait reprendre son travail, en mentionnant le danger de confier l'œuvre à des intervenants trop peu expérimentés (« Il est plus question icy d'honneur que d'Interest, et l'on ne peut confier icy sans frémir un pareil Tableau qu'à des Praticiens de longues années approuvés par toute une Accadémie »). La stratégie de déviance proposée par la Veuve est progressivement entérinée dans une charte, et promue au rang de norme par l'administration.

Le repositionnement tarifaire et déontologique représente bien une stratégie consciente de la Veuve, qui sait comment construire l'argumentaire à son avantage selon les prérogatives des Bâtiments du Roi. La dimension volontaire et contrôlée des arguments de la Veuve est perceptible dans un autre exemple. À partir de 1754 en effet, elle est nommée dans le catalogue de la Galerie du Luxembourg, qui avait été ouvert au public en 1750, pour la transposition du tableau attribué à Holbein et cité plus haut : « Ce portrait a été sur bois et a été enlevé par Madame Godefroy, qui ne le cède en rien à son inventeur »⁴². Or l'exposition de cette œuvre restaurée est le fruit d'une demande explicite de la Veuve. En juillet 1754 en effet, François Bernard Lépicier⁴³ demande la permission au Directeur des Bâtiments de faire exposer au Luxembourg le tableau d'Holbein transporté sur toile par la Veuve Godefroid⁴⁴. Il semble que ce soit la Veuve elle-même qui ait formulé ce souhait.

Après la mort de la Veuve, le statut du restaurateur va se modifier suivant les exigences de transparence et de rentabilité qu'elle a elle-même initiée. Ces exigences vont participer à dévaluer le travail de restauration.

³⁹ Rapport de Vahiny, Paris, Archives Nationales.

⁴⁰ « le Sieur Picault dit qu'il a vos ordres pour le lever peut être a-t-il sa raison pour s'en venter Si Monsieur a l'intention de le faire j'ose m'exprimer pour cela je me chargerai de cette opération », Lettre à M. Cuvillier, 9 juin 1774, Paris, Archives Nationales.

⁴¹ Lettre à M. Cuvillier, 9 juin 1774, Paris, Archives Nationales.

⁴² J. Bailly, *Catalogue des tableaux du Roy exposé au Luxembourg*, Paris, 1777, p. 6.

⁴³ Secrétaire de l'académie dès 1737. Mort en 1755.

⁴⁴ Lettre de Lépicier au marquis de Marigny à Paris le 12 juillet 1754, Paris, AN, O1 1908.1-77.

2. Une Veuve entrepreneure dans le milieu de l'industrie textile et habillement dans la seconde moitié du XX^{ème} siècle

2.1 Le milieu du textile et de l'habillement au 20^{ème} siècle : forte présence d'une main d'œuvre féminine et invisibilité des épouses de patrons

L'industrie textile-habillement s'est développée au XVIII^{ème} en Angleterre sous l'action conjuguée de la croissance démographique et de l'innovation technologique. Le mode d'organisation du travail⁴⁵ a d'abord été la proto-industrie qui a peu à peu laissé la place à la production concentrée en usines. La femme y a trouvé sa place comme main-d'œuvre efficace et bon marché, ce qui permet d'affirmer que l'industrie textile-habillement est une industrie féminine. L'industrie textile-habillement a occupé une place prépondérante dans l'industrie européenne et américaine. Si ce secteur est né d'une révolution industrielle, il ne connaîtra par la suite⁴⁶ que des évolutions technologiques, certes permanentes, mais pas aussi révolutionnaires.

Des évolutions vont donc façonner le secteur. Ainsi l'apparition de la création au milieu du XIX^{ème} qui donne naissance à la haute-couture et hauts-couturiers. De cette apparition découlent les collections annuelles qui constituent une véritable contrainte pour les industriels. La haute-couture va adopter et conserver un mode de fabrication artisanal qu'elle va conserver jusque dans les années 1960, ce qui s'avérera d'ailleurs être un frein pour se reconverter par la suite. Même si le secteur de la mode haute-couture est comptabilisé dans l'industrie textile et habillement il va occuper, au moins jusque dans les années 1960, période qui nous intéresse, une place spécifique, à savoir qu'il précède et prépare le travail en série, le travail industriel, qui nous préoccupe ici. Comme le souligne Elizabeth Feydeau⁴⁷ la haute-couture ouvre ses portes aux femmes sans doute à cause du caractère « féminin » de la couture mais aussi grâce à une pratique héritée de l'Ancien-Régime qui autorisait les Veuves à entrer dans les métiers, à prendre boutique et employer des apprentis⁴⁸. On trouve aussi quantité de Veuves qui assurent la transmission du patrimoine familial le temps que le ou les fils, devenus majeurs, reprennent l'affaire familiale⁴⁹. En effet, ayant joué les seconds rôles du vivant de leur époux, elles en sont capables. Outre ces épouses gestionnaires de l'ombre et Veuves-entrepreneures, la haute-couture est aussi l'occasion pour nombre de femmes de créer elles-mêmes leurs entreprises. On pense immédiatement à Gabrielle Chanel, mais d'autres exemples peuvent être cités comme Jeanne Lanvin, Elsa Schiaparelli ou encore Emilie Cadolle.

Si la haute-couture laisse une place aux femmes dans la création et la direction d'entreprise, à la même époque, l'industrie du textile-habillement n'offre pas de tels exemples, que ce soit pour la grande entreprise ou la PME. Il faut être Veuve pour pouvoir prétendre diriger une entreprise de cette industrie et ceci fort tard. L'exemple de la Veuve L... illustre bien cette situation. Exemple auquel nous reviendrons ultérieurement.

⁴⁵ D. Voronoff, *Histoire de l'industrie en France du XVI^{ème} à nos jours*, Paris, 1994, Seuil.

⁴⁶ D. Jacomet, *Mode, textile et mondialisation*, Paris, 2007, Economica

⁴⁷ E. de Feydeau, *Les femmes créatrices de beauté*, p. 213-228 in : J. Marseille, *Créateurs et créations d'entreprises de la révolution industrielle à nos jours*, Paris, ADHE, 2000

⁴⁸ N. Bachelet, op. cité

S. Beauvalet-Boutouyrie, *Etre veuve sous l'Ancien Régime*, Paris, 2001, Belin.

⁴⁹ E. de Feydeau, op cité

Tandis que la haute-couture s'ancre dans le domaine de l'industrie textile et habillement et façonne ce secteur, la distribution apparaît un peu plus tard, à la fin du XIX^{ème} avec les fameux grands magasins. Avec cette nouvelle forme de distribution la demande se développe et devient plus exigeante. Notons l'importance des épouses dans la distribution telle Mme Marguerite Boucicaut du « Bon marché » qui va mettre en place avec son mari un système d'organisation et de gestion du personnel précurseur avec la création d'une caisse de prévoyance des employés intégralement financée par les bénéfices patronaux. En 1877 suite au décès de son époux Aristide Boucicaut elle prend la direction du magasin « Bon Marché » ce qui lui permet de jouer « les premiers rôles ». Elle est novatrice d'une part en agrandissant le magasin d'autre part en créant la Société du Bon Marché avec des collaborateurs, et enfin par la mise en place la caisse de retraite des employés.

Jusque l'après seconde guerre mondiale, l'industrie du textile et habillement ne va pas connaître d'autres bouleversements. Les innovations de fibres synthétiques, et plus généralement de matières synthétiques par les laboratoires chimiques et la productivité dans les années 50 vont par contre apporter un profond changement dans la filière, même si on ne peut pas parler de révolution industrielle. Cette industrie va ainsi par exemple s'ouvrir au monde non-vestimentaire. De cette façon, d'autres types de clients vont apparaître pour ces industriels du textile. Pour la question qui nous préoccupe particulièrement, à savoir la place des femmes, cette innovation ne va pas modifier la situation. Soulignons que cette innovation, couplée avec le début des échanges internationaux et surtout avec la création du Marché Commun en 1957 va mettre à mal les industriels français qui n'ont pas su moderniser leur appareil de production et qui sont restés dépendants des grands groupes textiles. Nombre de P.E. (Petites Entreprises) et PME, vont disparaître : leur nombre passe de 7439 en 1963 à 4763 en 1969. Les entreprises familiales connaissent une véritable hécatombe.

L'après guerre correspond également à la période où de jeunes couturiers iconoclastes comme Courrèges, Cardin et Yves St Laurent vont ouvrir des boutiques de prêt-à-porter de luxe afin d'allier la mode et l'industrie du vêtement pour toucher une clientèle plus jeune et moins classique. Yves St Laurent déclarait alors « il faut descendre dans la rue » et ouvrait une boutique à Paris, rue de Tournon entre St Germain-des-Prés et le Quartier Latin. L'audace de ces couturiers a modifié le rapport entre la couture et l'industrie, le prêt-à-porter était né. Ainsi au cours des années 50 l'industrie du textile et de l'habillement va simultanément connaître un grand bouleversement avec l'arrivée des matières synthétiques et le prêt-à-porter. En même temps, poussés par la demande apparaissent d'autres métiers comme la profession de styliste et la création de nouveaux circuits courts de création-fabrication-distribution. L'apparition de ces circuits et le fait que les couturiers se rapprochent des industriels, la demande devient le vecteur clé de l'évolution du secteur, ce qui est une évolution capitale.

Avec l'importance de la demande dans la régulation du secteur les stylistes ont pris de plus en plus d'importance et très souvent ce sont des femmes qui ont exercé ce nouveau métier. Si le métier de styliste s'est ouvert aux femmes, le secteur est toutefois resté un secteur à main-d'œuvre principalement féminine. Quant aux postes de direction, les femmes ont continué de jouer les seconds rôles, sauf lorsqu'elles deviennent Veuves, comme l'illustre le cas de la Veuve L.... L'industrie textile et habillement ne déroge pas à la pratique observée dans les autres secteurs⁵⁰. Faut-il s'en étonner quand on sait que jusque 1982, voire 2005, la femme mariée demeure subordonnée à son mari chef d'entreprise ?

⁵⁰ F. Gresle, *L'univers de la boutique. Famille et métier chez les petits patrons du Nord (1920-1975)*, Lille, P.U.L., 1981, collection « Sciences humaines ».

Dès lors, il nous a semblé intéressant de s'interroger sur la façon dont cette femme Marie L...-Girardeau devenue Veuve a repris l'affaire familiale au décès de son mari en puis l'a gérée durant cette période de mutation de l'industrie textile et habillement.

2.2. La Veuve L... : stratégies de contrôle familial et de conquête d'un marché

Les Pays de La Loire constituent depuis le début du XX^{ème} siècle un territoire actif dans le textile-habillement notamment avec le Choletais, souvent considéré comme un district industriel⁵¹. Avant la seconde guerre mondiale l'activité textile était très développée puis après la guerre c'est l'activité habillement qui s'est surtout développée. Si aujourd'hui les grandes entreprises⁵² ont toutes disparues, il reste un tissu de PME très présent. L'une de ces entreprises que nous avons déjà évoquée, l'entreprise L...-Régence, doit sa pérennité en partie à la Veuve de son fondateur Marie L...-Girardeau qui, au décès de son époux en 1956 reprend l'entreprise et la dirige jusqu'en 1972 lorsqu'un de ses fils, Joseph lui succède.

L'entreprise S.A. L...-Régence qu'a dirigée la Veuve L... de 1956 à 1972 existe toujours, et évolue aujourd'hui essentiellement sur le marché de la lingerie féminine, le linge de nuit et d'intérieur. C'est un « petit gendre » du créateur, et donc de la Veuve L... également, qui la dirige depuis 2003 avec de deux petits-fils, et donc beaux-frères de celui-ci comme administrateurs et cadres dont l'un commercial et l'autre de production. Une petite centaine de salariés travaille dans cette entreprise dont principalement une main d'œuvre féminine. Son chiffre d'affaires était de 5,3 millions d'euros en 2007. Il est en baisse depuis 2004. Son résultat suit la même évolution. Cette tendance à la baisse correspond à la date de la reprise par la troisième génération. Pour endiguer ce mouvement descendant, de récentes stratégies fondamentales ont été prises, comme deux créations de marque, les rachats de magasins et le développement du travail à façon. Le portefeuille d'activité de l'entreprise se compose aujourd'hui de trois domaines : la production lingerie et vêtement Régence, le travail à façon et l'acquisition de magasins. Elle diffuse ses produits sous trois marques : Acqua by Régence (« Lougewear »), Régence (lingerie) et L...-Couture (travail à façon). La marque Régence a été créée entre 1958 et 1960. Les deux autres marques ont été créées depuis 2003. Environ 17% du CA est réalisé à l'export, par ailleurs l'intégralité de la production est effectuée sur l'unique site de production de Clisson en Loire Atlantique. Il s'agit donc d'une entreprise qui a choisi de se diversifier sur les bases de ses compétences tout en suivant une stratégie d'intégration verticale étant donné sa présence sur l'ensemble de la filière et de façon permanente depuis sa création, ce qui en fait une de ses spécificités avec en plus une présence à l'étranger pour la distribution. Son développement aujourd'hui, comme hier se fait uniquement sur la base d'un financement interne. Il est d'ailleurs à noter que l'entreprise a pu et peut, depuis 2003 effectuer des investissements sur le moyen et long terme grâce à sa très bonne santé financière lors de sa transmission à la nouvelle génération. L'entreprise L...-Régence est donc une société familiale qui offre de belles perspectives eu égard à ses concurrents face au marché.

P.Robic, « Le rôle des veuves-entrepreneures dans les entreprises familiales » ; *Conférence de l'AIMS*, 2009, Grenoble.

⁵¹ J.C. Daumas, Districts industriels : du concept à l'histoire, *Revue Economique*, Vol. 58 2007/1, p. 131-152

⁵² B. Coureault, « les PME de la filière textile et habillement face à la mondialisation : entre restructuration et délocalisation », *Revue de l'IRES*, n°47-2005/1, p. 59-78.

Des archives familiales mêlant l'histoire de l'entreprise à celle de la famille nous apportent des éléments précieux pour notre réflexion sur le rôle et le comportement stratégique des Veuves-entrepreneures : elles demeurent insuffisantes cependant, c'est pourquoi nous avons choisi de rencontrer l'actuel dirigeant afin qu'il nous parle de son entreprise aujourd'hui. De la même façon, pour aller plus loin dans notre connaissance de l'histoire de l'entreprise en général et de la période de « régence » par la Veuve L..., nous avons interrogé les deux fils qui ont succédé à leur mère ainsi que deux autres fils et les deux petits-fils qui travaillent actuellement comme cadres dans l'entreprise et en sont les administrateurs principaux. Ces différentes sources nous permettent de rendre compte de l'activité de l'entreprise L... de 1956 à 1972, c'est-à-dire la période durant laquelle elle était dirigée par la Veuve L..., ainsi que les stratégies que celle-ci a décidées et mises en place..

Marie Girardeau naît en 1904 en Vendée au sein d'une famille de petits-négociants de vins en gros et meurt en 1995 à Clisson en Loire-Atlantique. Suite à la disparition brutale de son père en 1912, l'affaire familiale est vendue par sa mère qui face aux difficultés financières doit faire de menus travaux pour élever ses 3 enfants. Dans ce contexte familial, Marie Girardeau quitte l'école en 1916 quand elle obtient le Certificat d'Etudes Primaires. Elle va travailler de fermes en fermes de 1916 à 1921.

En 1921 elle est embauchée par Monsieur et Madame Emmanuel L..., herboristes à Cholet en Vendée comme employée aux magasins de Cholet. C'est une étape décisive tant pour elle que pour l'entreprise L.... De 1921 à 1927 Marie Girardeau travaille ainsi dans l'entreprise L... comme employée. En 1925, sa « patronne », Mme L... meurt après avoir mis au monde 3 enfants (2 fils et une fille). Monsieur L... se retrouve veuf. Il décide de se remarier rapidement. Il lui faut une « mère » pour ses enfants. Ce sera Marie Girardeau.

Le 1^{er} août 1927 Marie Girardeau épouse Emmanuel L..., son « patron ». Elle a été « élue » pour ses qualités morales, mais aussi parce qu'elle connaissait bien les enfants et les magasins de vente au détail. De ce mariage, 11 enfants sont nés (7 filles et 4 fils), soit 14 enfants pour Emmanuel L.... Marie Girardeau épouse L... devient Veuve en 1956 de Emmanuel L... qui, en 1919 avait créé son entreprise avec l'aide financière de la famille de sa première femme.

Emmanuel L..., né le 5 août 1893 près de Redon, se marie en 1916. Instituteur, il estime qu'il lui sera difficile de bien gagner sa vie, décide en 1919 de se lancer dans les affaires : il achète un fonds de commerce exerçant dans l'herboristerie en Vendée. Cette activité de « pharmacie » va très vite être doublée d'une activité d'orthopédie pour répondre à une demande due aux dégâts de la première Guerre Mondiale. Cette nouvelle activité va prendre de l'ampleur et devenir l'activité principale de l'entreprise. Sur la vitrine est inscrit « corsets orthopédiques redresseurs et appareils médicaux » : Il est devenu fabricant et a abandonné le détail, ce qu'il a regretté. En 1925 il veut s'agrandir et s'installe à St Nazaire, où il exerce à la fois la fabrication et le commerce. En 1928 le développement prend de l'ampleur : les Etablissements L... sont créés. L'activité orthopédie va se développer jusqu'à l'éclatement du second conflit mondial en 1939.

L'entreprise diversifiée sur ces deux pôles que sont l'herboristerie et l'orthopédie se développe sans peine pendant 10 ans. Cette diversification va s'accompagner d'une forte intégration verticale pour l'orthopédie d'amont en aval. E. L... développe aussi bien la fabrication, l'activité de vente en gros des fabrications, que les magasins de détails. En effet tandis que de nombreux savoir-faire sont mis en œuvre, comme un atelier couture pour la

confection des corsets et bandages, le tissage des tissus nécessaires à cette activité, le tricotage de certains tissus pour ceintures et bas varices, le travail du bois, du cuir et de l'acier pour les grosses orthopédies ainsi que le matériel d'électrolyse nécessaire au nickelage, cadmiage... des magasins sont ouverts à Nantes puis à Rennes et à Angers. Ils sont donnés en gérance à une sœur, puis à des enfants. Ces magasins existent toujours et sont toujours dans le giron familial.

En 1941 l'entreprise est transférée à Clisson pour échapper aux bombardements. La famille s'installe dans une belle demeure « Au Prieuré » et y relance l'entreprise. La fin du conflit⁵³ est marquée par de nombreuses évolutions sur les marchés de l'industrie, notamment par le développement de l'utilisation de la matière caoutchouc qui accélère l'obsolescence des méthodes et outils traditionnellement utilisés dans l'orthopédie. Emmanuel L... comprend qu'il faut trouver une autre activité pour pallier la décroissance de l'orthopédie. Il choisit de se lancer dans la corsetterie qui prend son essor et qui, par ses exigences techniques et commerciales est relativement proche de l'orthopédie ce qui permet à la Société L... d'y transférer ses compétences et d'accéder rapidement au marché. Au début des années 1950 la corsetterie représente l'activité principale. Mais au même moment Emmanuel L... s'intéresse à l'agriculture et achète une exploitation agricole qui va le passionner mais aussi absorber une grande partie des bénéfices de l'activité industrielle. Puis il perd la santé et peu à peu se désintéresse de son entreprise, ce recentre sur son exploitation agricole expérimentale. Son épouse le seconde et même le remplace dans la conduite des affaires afin d'assurer la pérennité de l'entreprise, et surtout un revenu pour nourrir sa nombreuse famille. Lorsqu'il meurt en 1956, il laisse une entreprise exsangue entre les mains de sa Veuve.

En 1995 la Veuve L... meurt et laisse une entreprise rentable avec une bonne santé financière, qui lui permet d'assurer sa pérennité alors que nombre d'entreprises familiales, de ce secteur en particulier, disparaissent peu à peu. Par ailleurs, elle vit toujours dans la demeure familiale, « Le Prieuré », acquise au début des années 1940, à la période la plus faste de l'entreprise par son mari. Ce prieuré ainsi que l'usine sont bien sûr le signe d'une réussite économique. Mais sa réussite n'est pas seulement économique. Elle est aussi familiale, puisqu'elle a maintenue une certaine cohésion au sein de sa famille, jusque sa mort et même au-delà.

En regard des difficultés qu'a connu, et connaît encore, le secteur du textile et habillement il nous paraît légitime de nous demander comment elle a réussi à s'imposer, sinon à prendre une place dans le secteur de la lingerie de la corsetterie puis de la lingerie de nuit et à en dégager une bonne rentabilité financière, suffisante en tous cas, pour élever seule ses 14 enfants sans jamais se remarier.

2.2.1. Stratégie de diversification et intégration verticale : vision et contournement

Dès qu'elle reprend la direction de l'entreprise en 1956, la Veuve L... sollicite tous les moyens qui s'offrent à elle pour redémarrer l'activité de l'entreprise afin d'en assurer la pérennité. La situation économique de l'entreprise n'est pas florissante, comme on l'a vu. Elle est au courant de cette réalité peu réjouissante, car elle a dû s'y impliquer très directement étant donné la maladie de son mari pendant plusieurs années. Ainsi, comme on l'a mentionné précédemment l'orthopédie ne constituait plus un marché attractif et la corsetterie était

⁵³ P. Besson, M. Gaillard et D. Guilbaud, « L. Régence », Monographie cours Stratégie P. Robic, IEMN-IAE, Université Nantes, 2010

devenue la nouvelle activité. Afin d'améliorer la rentabilité de l'entreprise Marie L...-Girardeau avait déjà pris la décision d'augmenter très largement l'activité négoce à part entière au détriment d'ailleurs de la fabrication. Elle songeait déjà à l'idée de créer une centrale d'achats, ce qu'elle fera plus tard n'ayant pas les coudées franches. Elle s'appuyait ainsi sur le réseau de magasins créé par son mari pour diffuser ses productions et s'assurer en même temps, du « bon placement » de ses enfants et beaux-enfants ».

Ainsi pour redynamiser l'entreprise dont elle prend les rênes, elle n'hésite pas à faire appel à un cabinet de conseil en organisation en 1959, pensant ainsi enclencher un changement, consciente de la nécessité d'évoluer, pour ne pas disparaître face à une demande de plus en plus exigeante et une distribution en évolution également. Mais même si le cabinet de conseil n'a pas vraiment réussi à mener sa mission, il a amorcé une ouverture vers d'autres modes de management possible.

Très vite elle a eu le souci de donner les moyens à son entreprise de mieux diffuser ses produits. Elle a recours à deux moyens principalement, la création d'une marque et l'intensification du réseau de distribution déjà existant.

Une marque a donc été créée dans ces années 1958/60 : la marque Régence, qui même si 50 ans après elle a une image un peu vieillotte auprès des jeunes, elle demeure la marque phare de l'entreprise aujourd'hui. Marie L... saisit l'importance de la marque pour cette nouvelle forme de consommation qui est tout juste en train de naître à cette époque. Au regard de la taille de l'entreprise et de ces capacités de production d'une part et de l'expérience tout de même récente de la Veuve L... à la tête de son entreprise d'autre part c'est une décision très éclairée.

En parallèle de la création de cette marque, La Veuve L... a voulu et su s'appuyer sur un réseau de magasins indépendants « familiaux » et non familiaux. Elle comprend que le réseau de magasins existant est un atout et qu'il doit pour continuer d'exister être dynamisé. Les seules ventes de L... ne suffisent pas. Elle décide à ce moment de la création d'une centrale d'achats. De cette façon elle crée une force de négociation solide vis-à-vis de ses fournisseurs. Cela permet également à l'entreprise de suivre l'évolution de l'offre. C'est un outil de veille du marché sur lequel Marie L... va prendre appui pour faire évoluer ses produits. Ainsi de 1957 à 1972 le réseau de magasins indépendants constituera un des leviers du développement privilégié par la Veuve L.... Tous les acteurs avec lesquels nous sommes entretenus pour conduire cette recherche sont unanimes pour reconnaître que c'est ce qui a fait l'originalité de l'entreprise et ce qui explique en partie sa pérennité. Une des orientations actuelles de l'entreprise depuis 2003 est de développer ce réseau de distribution en propre. De cette façon l'entreprise adopte un certain degré d'intégration verticale. Elle a compris avant l'heure l'intérêt pour une entreprise de contrôler la distribution.

En 1966, dix ans après le début de son « règne », une nouvelle ligne de produits a été lancée : la lingerie de nuit qui est toujours l'activité actuelle de l'entreprise, 40 ans après son lancement. Par sa décision de diversification dans la lingerie féminine elle évite à son entreprise de disparaître avec le déclin de la corsetterie. Du même coup elle crée un nouveau marché et évite une concurrence trop vive, ce qui lui permet de se développer.

En 1971 la partie médicale meurt de sa belle mort. Un an plus tard, la Veuve L... passe la main à Joseph son fils aîné.

En choisissant simultanément la diversification de son activité, l'intégration verticale en aval avec le développement de son réseau de magasins indépendants et la création de sa marque qui lui donne un positionnement stratégique moyen/haut de gamme, elle ne cède pas à la pratique stratégique de délocalisation qui séduit beaucoup d'entreprises du textile-habillement durant toute cette période à laquelle elle dirige l'entreprise. Elle préfère maintenir et développer ses compétences. Elle est à contre-courant de ses concurrents qui ont choisi de quitter le Choletais pour trouver ailleurs des coûts de production plus faibles et aussi de distribuer les produits pour les grands distributeurs qui ne cesse de prendre de l'importance.

Tout en modifiant sa stratégie elle garde les savoirs et savoir-faire de l'entreprise. Est-ce une stratégie de limitation de risque ? En tout cas cela va garantir à plus long terme la rentabilité de l'entreprise. Si elle ne change pas les règles du jeu concurrentiel des années 60 de son secteur, la Veuve L... n'est pas dans le suivisme, voire le mimétisme. En cela elle est en rupture⁵⁴ avec ses concurrents.

2.2.2 La reprise de l'entreprise : entre continuité et ruptures-

Son mari avait prévu que ce soit Bernard, son second fils, du second lit, qui lui succède. Il lui avait fait faire une formation d'orthopédiste dans cet objectif. Or avec la guerre d'Algérie il a du quitter le giron familial. Joseph, l'aîné du second lit, n'avait pas été choisi par le père pour lui succéder dans l'activité industrielle mais agricole, sa nouvelle passion aux lendemains de la seconde guerre. Il lui avait fait faire une formation en agriculture pour que cela se fasse dans les meilleures conditions possibles. Il s'avère que Joseph n'avait aucun goût pour l'agriculture mais pour le commerce.

E. L..., homme très religieux et aux idées royalistes, avait une conception du pouvoir patronal et familial très conservateur, très paternaliste, voire très autoritaire. Il ne concevait pas, par exemple, que ses enfants soient salariés d'autres entreprises. C'est pour cette raison notamment qu'il a acheté un certain nombre de magasins et y a placé certains de ses enfants dès qu'ils étaient majeurs. De la même façon il a affecté Joseph à la ferme familiale et Bernard à la partie production de l'entreprise.

Or, au décès de son mari, la Veuve L... prend les rênes de l'entreprise et les garde jusque 1972 et s'épaula de son fils Joseph, son aîné et replace son second, Bernard, dans un des magasins. En faisant ce choix intentionnellement, elle s'écarte des vœux de son mari. Un troisième fils voit dans cette décision « la continuation du conflit qui régnait au sein du couple » auparavant. D'ailleurs jusqu'à sa mort en 1995, elle continuera de veiller sur l'entreprise, et sur tous ses enfants et petits enfants.

Ainsi l'insertion de la Veuve L..., dans le secteur de la corsetterie/ lingerie féminine, s'est fait en rompant, d'abord avec les règles familiales puisqu'elle n'a pas suivi les volontés de son époux en s'arrangeant pour ne pas confier la direction de l'entreprise à son fils Bernard qui avait été choisi par son père pour lui succéder et d'autre part en s'octroyant le pouvoir de

⁵⁴ L. Lehmann-Ortega et P. Roy, « Les stratégies de ruptures », *Revue Française de Gestion*, n°88-189, 2009, p. 109-126

manière permanente et non pas transitoire, comme cela avait été prévu. En rompant ainsi avec les usages de l'époque et avec ceux de sa famille, elle adopte un comportement déviant vis-à-vis des bonnes pratiques, des conventions⁵⁵ socioprofessionnelles et familiales, voire de l'église de la fin des années 1950-début 60. Elle trouve une légitimité à ces actes dans l'obligation qu'elle a en tant que mère de subvenir aux besoins de ces nombreux enfants en bas-âge, et on peut parler alors de « déviance organisationnelle⁵⁶ » si l'on reconnaît l'entreprise et la famille comme des organisations. Une fois qu'elle a pris le pouvoir pour protéger son patrimoine personnel et la sécurité de ses enfants, il lui fallait gérer l'entreprise familiale afin d'en assurer le développement, en au moins la pérennité.

En reprenant de cette manière l'entreprise de son mari, la Veuve L... rompt avec l'ordre établi, pour reprendre l'expression de Schumpeter⁵⁷. Cette rupture peut se lire sur plusieurs plans. Tout d'abord, en reprenant l'entreprise elle empêche la disparition d'une PME, type d'entreprise qui comme l'on sait sont voués « naturellement » à disparaître à la mort de leur créateur.

Mise en perspective et conclusion

Malgré leurs très nombreuses et très évidentes dissemblances, les deux cas présentés peuvent être rapprochés de manière éclairante et faire l'objet d'une comparaison. Il nous a en effet semblé intéressant de saisir le concept de stratégie de rupture, ou stratégie « de déviance » pour mettre en évidence les structures similaires dans les deux cas que nous avons ici évoqués.

La stratégie de rupture peut être définie comme la stratégie qui « consiste pour une entreprise à revisiter de manière radicale les règles du jeu concurrentiel en proposant une nouvelle valeur au client en vue de créer ou d'étendre un marché à son avantage »⁵⁸. En inventant de nouvelles pratiques stratégiques concurrentielles plutôt que de s'adapter à celles déjà pratiquées par le secteur, elles modifient les règles du jeu⁵⁹ en place.

La rupture d'un mécanisme établi est le point commun des stratégies adoptées par ces deux Veuves-entrepreneures. En outre, on peut observer - comme invitaient d'ailleurs à le faire ces journées d'étude - comment un mécanisme de gestion peut influencer sur une activité. En dévoilant les secrets de l'atelier et en baissant ses prix, la Veuve Godefroid a véritablement et durablement transformé les pratiques de restauration au XVIII^{ème}. On constate ainsi comment l'administration se réapproprie une rupture opérée de manière individuelle, et l'inscrit dans une structure normative jusqu'à en faire la règle. L'administration va en effet se saisir de cette baisse tarifaire et de cette reconfiguration déontologique, qui lui sont favorables, et les instaurer comme la norme salariale des interventions à venir. Les futurs intervenants devront ainsi se plier aux innovations introduites par la Veuve Les incidences se font donc sentir à la fois sur la représentation de la pratique de

⁵⁵ P.Y. Gomez, *Qualité et théorie et des conventions*, Economica, 1994

⁵⁶ L. Honoré, « Déviance, discipline et gestion du risque comportemental », *Revue Sciences de gestion*, N°35, mars 2004, p. 111-136.

⁵⁷ J.A. Schumpeter, *Théorie de l'évolution économique*, Dalloz, Paris, 1934.

⁵⁸ L. Lehmann-Ortega et P. Roy, op. Cité, p. 121

⁵⁹ G. Hamel et C.K. Prahalad, *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.

restauration et sur les pratiques tarifaires. Le changement de politique tarifaire est tout à fait illustratif de ce que D'Aveni⁶⁰ qualifie d'hyper-compétition.

La notion de stratégie de rupture nous intéresse ici également car elle ne place pas les pratiques stratégiques uniquement en référence à la concurrence. Elle place davantage la stratégie en référence aux clients, à la valeur qu'on lui offre et comment. On s'éloigne ainsi de la vision structuraliste de la stratégie défendue et développée notamment par les travaux de Porter⁶¹. Dans cette perspective la stratégie de rupture renoue avec l'école autrichienne connue notamment par les travaux de Schumpeter⁶² qui voit dans l'entrepreneur un innovateur qui rompt avec l'ordre établi. D'une façon générale, d'aucuns diront que l'on a affaire à un comportement subversif qui passe par une modification de la valeur accordée au client, soit en terme de contenu de l'offre ; quoi/qui et/ou, soit en terme de processus qui passe alors par une modification de la chaîne de valeur dont l'objet est d'assurer une meilleure rentabilité de l'activité pour garantir en même temps la pérennité de l'entreprise.

En développant à contre-courant son réseau de ventes par l'entremise de magasins indépendants et en partie familiaux, donc en mettant en place une intégration verticale aval très maîtrisée, la Veuve L... développe une chaîne de valeur qui va offrir à sa clientèle une valeur produits et service qui va être reconnue comme telle par ses clients et qui va lui garantir son développement et sa pérennité à court terme mais aussi sur le long terme.

La revue de la littérature sur la stratégie de rupture, que font Laurence Lehmann-Ortega et Pierre Roy⁶³ en 2009 met bien en perspective que l'on se place dans une perspective volontariste, behavioriste de la stratégie en d'autres termes dans une vision entrepreneuriale de la stratégie. Les deux Veuves partagent cette même attitude volontariste. Même si la Veuve L... ne modifie pas les règles du jeu concurrentiel, elle adopte ce comportement proactif notamment dans le développement du réseau commercial mais surtout dans le « gouvernement » de l'entreprise qui se croise ainsi avec celui de la famille. Cette attitude proactive des deux Veuves à la direction de leur entreprise est très marquée dès le début de la reprise de l'entreprise. Elles adoptent un véritable comportement d'entrepreneur dès qu'elles passent de « l'ombre à la lumière ». Rappelons qu'elles étaient toutes les deux déjà aux côtés de leur mari avant qu'il ne meurt, mais dans l'invisibilité. Nous sommes en droit de nous demander si cette attitude volontariste n'est pas liée à leur condition de Veuve-mère. Ainsi au moment de la disparition de leur époux elles sont confrontées toutes les deux à la même contrainte : subvenir aux besoins de leur grande, voire très grande famille. Elles doivent nourrir et élever leurs enfants. Les liens entre l'affaire familiale et la famille sont très forts. Les deux univers sont indissociables.

La manière dont la Veuve L... a pris les rênes de l'entreprise et s'est octroyé le pouvoir pendant 15 ans est manifeste de cette relation. Ici le concept de rupture stratégique n'est pas approprié. Nous sommes dans le domaine de la rupture organisationnelle que l'on a qualifié de « déviance organisationnelle » faisant référence ici aux travaux sur les conventions⁶⁴ et sur

⁶⁰ R. D'Aveni, *Hypercompétition*, Free Press, New-York, 1994

⁶¹ M. Porter, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982
M. Porter, *L'Avantage concurrentiel*, InterEditions, 1986

⁶² Op. Cité

⁶³ Op. Cité

⁶⁴ P.Y. Gomez, op. Cité

la déviance⁶⁵. On peut qualifier la stratégie de gouvernance de la Veuve L... de déviance organisationnelle, voire familiale.

Si l'étude de la Veuve Godefroid ne nous montre pas cette déviance elle révèle un point commun avec la Veuve L... qu'est la relation entre la mère et son ou ses fils. La Veuve Godefroid, comme la Veuve L... associent leur(s) fils à leur affaire mais tardent le plus possible à leur transmettre la direction de l'entreprise alors qu'ils sont majeurs depuis plusieurs années et que dans « les conventions » le fils doit succéder à son père.

Ainsi les deux Veuves ont repris et dirigé l'entreprise familiale créée par le défunt mari de manière volontariste, souvent en rupture avec leur environnement soit concurrentiel, soit familial, parfois les deux. Ce comportement proactif a donné une réelle visibilité à leur entreprise mais aussi à ces femmes qui avant le décès de leur mari étaient dans l'ombre. La viduité au XVIII^{ème} et même au XX^{ème} siècle donne l'occasion à la femme qui le souhaite de passer d'un statut de second rôle à un statut de premier rôle.

⁶⁵ L. Honoré, op. Cité