



(1865 – 1958)

Julien Brault

**Mémoire de Maîtrise mené sous la direction du professeur Dominique Barjot,
Université de Paris-Sorbonne (Paris IV), 2005**

Dessin de couverture : tiré de l’affiche *Brasseries Champion « La Lorraine »*, mairie de Xertigny, années 1900.

Adresse électronique de l’auteur : julien.brault@sciences-po.org

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier mon directeur de maîtrise, Monsieur le Professeur Dominique Barjot, directeur de l'Ecole Doctorale d'Histoire Moderne et Contemporaine de la Sorbonne, qui a guidé avec disponibilité, gentillesse et intelligence mes premières recherches. Ma reconnaissance va également tout particulièrement à deux témoins de l'histoire de la brasserie *La Lorraine* de Xertigny, Maître François de Vilmorin et Monsieur Marcel Munier. Ce mémoire n'aurait pu voir le jour sans Maître François de Vilmorin, qui m'a ouvert ses archives personnelles et a répondu à mes questions les plus ardues sans jamais perdre son sens critique ni son humour. Toute ma gratitude va également à Monsieur Marcel Munier, ancien chef de quai de la brasserie, qui m'a apporté un éclairage complémentaire précieux sur l'histoire de *La Lorraine*.

Madame Anne Marle, doctorante et gestionnaire du Centre de Recherche en Histoire du XIX^e siècle, fut à l'origine de ce sujet de mémoire. Qu'elle en soit ici vivement remerciée. Je souhaiterais également exprimer ma reconnaissance à Monsieur Bertrand Munier, écrivain et amateur de bière de Xertigny, pour les éclairages qu'il m'a apporté. Ce travail se fonde également sur de nombreux témoignages oraux recueillis à Xertigny. Je tiens à remercier Madame Véronique Marcot, maire de la ville, et Monsieur Bouchard, son premier adjoint, qui m'ont permis d'entrer en contact avec des témoins de l'histoire de l'entreprise. Pour m'avoir livré leurs souvenirs et leurs archives, je tiens ainsi à adresser mes plus vifs remerciements à Monsieur Bernard Lahache, ancien maître-malteur de la brasserie, et à Monsieur Lauzin, ancien électricien de l'entreprise. Ma reconnaissance va également à Monsieur Francis Becker, pour m'avoir livré ses souvenirs de la Seconde Guerre mondiale à Xertigny.

INTRODUCTION GENERALE

« La bière de Xertigny, vendue sous la marque déposée « La Lorraine » et avec une vignette représentant Jeanne d'Arc, jouit dans toute la France et aux colonies d'une réputation ancienne, maintes fois consacrée par les plus hautes récompenses aux diverses expositions. » Un article anonyme d'un numéro de *L'illustration économique et financière* de 1926 vante l'ancienne première bière de France, aujourd'hui disparue. Comment retrouver le goût oublié de la bière *La Lorraine* ?

L'histoire de la brasserie *La Lorraine* est celle du succès d'une entreprise. Elle n'est qu'une modeste fabrique artisanale d'une petite ville vosgienne lorsqu'elle est achetée par un jeune brasseur, Victor Champion, en 1865. Son gendre, Henri Trivier, construit autour de la brasserie de Xertigny un groupe de cinq brasseries et d'une dizaine d'entrepôts et tavernes. Le groupe Trivier, plus connu par le nom de sa bière principale, *La Lorraine*, est pendant les années 1900 le premier groupe de brasserie de France. Il connaît après la Seconde Guerre mondiale des difficultés qui conduisent en 1958 à son rachat par deux autres grandes brasseries lorraines, Charmes et Champigneulle.

La « brasserie » désigne plusieurs lieux et activités en rapport avec la bière. Une brasserie peut être une fabrique artisanale de bière ou une industrie de fabrication de la bière. L'histoire de la brasserie de Xertigny éclaire justement le passage de l'une à l'autre. Une brasserie, c'est également un établissement où on consomme de la bière, ou un grand café-restaurant où il y a un choix de bières. Or, la bière *La Lorraine* participa de la construction de ces réseaux de commercialisation.

Le choix du titre de cette étude repose sur la célébrité de la marque *La Lorraine*. Cette marque de bière est élaborée très progressivement par la brasserie de Xertigny et le groupe de brasseries formé autour d'elle par son deuxième dirigeant, Henri Trivier. Elle inscrit la brasserie de Xertigny dans un espace divisé entre France et Allemagne, théâtre de deux guerres mondiales, symbole des affrontements des nationalismes européens à l'époque contemporaine. La brasserie *La Lorraine* fut profondément marquée par l'histoire de la région dont elle porte le nom, et plus généralement par l'évolution politique européenne contemporaine. Ce rapport étroit oblige à des

distinctions formelles. Nous distinguerons « la bière *La Lorraine* » de la « région lorraine » par les italiques. Par commodité, « la brasserie de Xertigny » renverra aux installations brassicoles de la ville, « l'entrepôt *La Lorraine* » à son entrepôt parisien, le « groupe Trivier », la « brasserie *La Lorraine* » et « *La Lorraine* » à l'ensemble des brasseries, entrepôts et cafés-brasseries appartenant aux dirigeants de la brasserie de Xertigny.

L'intérêt de l'étude de l'histoire d'une brasserie est triple. La brasserie est à la fois une industrie agro-alimentaire et chimique, et la naissance de la bière moderne joua un rôle de premier plan dans les débuts de la biologie et de la médecine modernes. Elle permet donc d'analyser la naissance de la biotechnologie. Entreprise familiale, la brasserie de Xertigny permet de plus l'étude du paternalisme industriel. Enfin, elle compta parmi les premières grandes entreprises européennes à introduire la comptabilité analytique dans ses méthodes de gestion. Par ailleurs, l'entreprise joua également un rôle important dans l'introduction des méthodes modernes de commercialisation en France. Enfin, l'étude de sa vente permet l'analyse de la concentration industrielle des années 1950. Malgré ce triple intérêt, l'histoire de la brasserie française était un champ historiographique vierge.

1 – La brasserie, champ historiographique pionnier

L'histoire de la brasserie *La Lorraine* est l'histoire d'une entreprise. Deux thèses ont déjà été menées sur l'histoire d'entreprises de brasseries. L'une s'intéresse à *Pabst*, première brasserie américaine à la fin du XIX^e siècle et au début du XX^e siècle¹, et l'autre à *Guinness*, son équivalent britannique². Il manquait une étude de leur équivalent français, *La Lorraine*, première brasserie du pays pendant les années 1900, à une époque où *Kronenbourg*, première brasserie française de nos jours, était allemande. Les deux thèses existantes permettent de mener des comparaisons afin d'analyser le rôle de la brasserie mondiale dans la naissance de la production de masse.

¹ Thomas Cochran, *The Pabst brewing company. History of an American business*, New-York, 1948.

² S.R. Dennison. Oliver MacDonagh, *Guinness 1886-1939, from incorporation to the Second World War*, Cork university press, 1998.

« Pabst » et « Guinness »

Des ouvrages d'histoire économique générale apportent un éclairage industriel large à l'histoire de la brasserie et autorisent des comparaisons avec d'autres branches. A l'ouvrage d'Alfred Chandler, *La main visible des managers : une analyse historique*¹, ajoutons *Industrialisation et sociétés en Europe occidentale du début des années 1880 à la fin des années 1960. France, Allemagne-RFA, Italie, Royaume-Uni et Benelux*, ouvrage publié sous la direction de Dominique Barjot, publié en 1997².

Des comparaisons plus précises peuvent également être menée entre la brasserie et d'autres branches industrielles. L'ouvrage d'Alain Baudant, *Pont-à-Mousson (1918 – 1939). Stratégies industrielles d'une dynastie lorraine*, publié par la Sorbonne en 1980, permet ainsi de confronter les différents types de paternalisme industriel lorrain du premier XX^e siècle³. L'histoire générale de la Lorraine pendant la Première Guerre mondiale, période clé pour *La Lorraine* est éclairée par une étude de Gérard Canini publiée aux presses universitaires de Nancy en 1984, *La Lorraine dans la guerre de 14 – 18*⁴.

Alfred Chandler, dans *La main visible des managers : une analyse historique*, étudie le rôle de la brasserie dans la naissance de l'entreprise moderne. Il s'appuie sur la thèse de Thomas Cochran sur *Pabst, The Pabst brewing company. History of an American business (La brasserie Pabst, histoire d'une entreprise américaine)*, publiée à New York en 1948⁵. L'essentiel des conclusions de Thomas Cochran sont reprises par Alfred Chandler dans son ouvrage, qui permet de mener des comparaisons avec l'histoire de la brasserie américaine.

La seconde thèse sur l'histoire de la brasserie est britannique. Menée par S.R. Dennison et Oliver MacDonagh en 1945, elle n'a été publiée par les presses de

¹ Alfred D. Chandler Jr., *La main visible des managers : une analyse historique (The visible hand : the managerial revolution in American business, Harvard University Press, 1977)*, Economica, 1988.

² Dir. Dominique Barjot, *Industrialisation et sociétés en Europe occidentale du début des années 1880 à la fin des années 1960. France, Allemagne-RFA, Italie, Royaume-Uni et Benelux*. CNED-SEDES. 1997.

³ Alain Baudant, *Pont-à-Mousson (1918 – 1939). Stratégies industrielles d'une dynastie lorraine*, publications de la Sorbonne, Paris, 1980.

⁴ Gérard Canini, *La Lorraine dans la guerre de 14 – 18*, Presses universitaires de Nancy, 1984.

⁵ Thomas Cochran, *The Pabst brewing company. History of an American business*, New-York, 1948.

l'université de Cork qu'en 1998, sous le titre *Guinness 1886 – 1939. From incorporation to the Second World War (Guinness 1886 – 1939. De l'incorporation à la Seconde Guerre mondiale)*. Elle permet de mener des comparaisons avec l'histoire de la brasserie britannique, puis irlandaise¹. Ces deux thèses associées à l'histoire de la brasserie *La Lorraine* permettent donc de couvrir trois grandes brasseries mondiales et de dresser un panorama historique général de l'histoire de la bière.

L'histoire scientifique et technique de la brasserie est considérablement éclairée par des ouvrages d'histoire des sciences. Dans *From beer to molecular biology. The evolution of industrial biotechnology (De la bière à la biologie moléculaire. L'évolution de la biotechnologie industrielle)*, l'auteur, Tor-Magnus Enari, interroge ainsi très précisément les facteurs des progrès brassicoles contemporains dans leurs relations avec l'évolution des sciences biologique et chimique et la naissance de la biotechnologie². Les recherches de Pasteur sur la bière occupent quant à elles une place importante dans la biographie du savant par Pierre Darmon, publiée en 1992³.

En revanche, l'histoire particulière de la brasserie française n'a fait l'objet que d'ouvrages de non historiens. Robert Dutin, dans le *Dictionnaire historique de la brasserie française au XX^e siècle*, apporte néanmoins de précieuses informations tirées notamment de l'*Annuaire des brasseurs réunis*, qui recensait les brasseries françaises et leurs dirigeants⁴. Un annuaire pour cafés-brasseries, l'*Annuaire Servir, annuaire des boissons, annuaire des brasseurs réunis*, publié en 1951, propose également un article sur « Xertigny et sa brasserie »⁵.

Récemment, l'histoire de la brasserie lorraine a fait l'objet d'un intérêt renouvelé, comme en attestent deux ouvrages publiés sur la question par deux amateurs de bière. En 1992, Jean-Claude Colin publie aux éditions *Coprur La bière en Lorraine*. L'ouvrage retrace l'histoire de la brasserie en Lorraine et celle des grandes entreprises,

¹ S.R. Dennison. Oliver MacDonagh, *Guinness 1886-1939, from incorporation to the Second World War*, Cork university press, 1998.

² Tor-Magnus Enari, *From beer to molecular biology*

³ Pierre Darmon, *Pasteur*, librairie Arthème Fayard. 1995.

⁴ Robert Dutin, *Dictionnaire historique de la brasserie française au XX^e siècle*, op. cit.

⁵ « Xertigny et sa brasserie » in *Annuaire Servir, annuaire des boissons, annuaire des brasseurs réunis*. Saint Denis sur Loire. 1951.

proposant un article sur « Xertigny, la brasserie verte »¹. Un second ouvrage s'intéresse plus particulièrement aux recherches de Pasteur dans les grandes brasseries lorraines et à la brasserie de Xertigny. En 2001, Bertrand Munier publie aux éditions Alan Sutton *L'activité brassicole en Lorraine. Pasteur au service de la bière*. L'ouvrage s'appuie sur la *Vie de Pasteur* de René Vallery-Radot, qui retrace les recherches de Pasteur dans les grandes brasseries lorraines².

Des sources journalistiques apportent un indispensable complément d'information, tout en nécessitant une approche critique. La brasserie de Xertigny fait ainsi l'objet de deux articles dans le numéro spécial sur les Vosges de *L'illustration économique et financière* de 1926³. Un numéro de *L'Encyclopédie contemporaine illustrée*, cité par Jean-Claude Colin dans *La bière en Lorraine*, proposait enfin pendant les années 1900 un reportage sur la brasserie de Xertigny⁴. L'essentiel des sources dont dispose l'historien provient cependant des archives de l'entreprise, conservées par François de Vilmorin, fils d'Alice Trivier, épouse de Jean de Vilmorin et dernière présidente familiale de la brasserie.

Des archives exceptionnelles

Les sources d'archives utilisées dans cette étude sont constituées principalement par les documents manuscrits et dactylographiés de la brasserie de Xertigny et de l'entrepôt *La Lorraine*, archives de l'entreprise conservées par François de Vilmorin, descendant des propriétaires de la brasserie. D'une exceptionnelle richesse, ce fonds d'archives contient la comptabilité de l'entreprise de 1865 à 1958.

Les archives de l'entreprise comprennent les statuts de deux sociétés du groupe Trivier, la société anonyme des *Brasseries de Xertigny*⁵ et *La Bourgogne*⁶. Les livres de comptes de la brasserie *La Lorraine* permettent une analyse économique statistique de

¹ Jean-Claude Colin, *La bière en Lorraine*, Editions Coprur, 1992.

² Bertrand Munier, *L'activité brassicole en Lorraine. Pasteur au service de la bière*, éditions Alan Sutton, 2001.

³ *L'illustration économique et financière*. Année 1926. Numéro 2. Supplément au numéro du 13 mars 1926. Société d'impression des Vosges et de Normandie. Paris.

⁴ Jean-Claude Colin, *La bière en Lorraine*, Editions Coprur, 1992.

⁵ *Brasserie de Xertigny. Statuts. 24 octobre 1921*, société anonyme de l'imprimerie Fricotel, Epinal 1923.

⁶ *La Bourgogne. Statuts*, imprimerie Jobart, Dijon février 1923.

l'évolution des résultats, du chiffre d'affaire, des ventes en volume, des prix de revient et des frais de bureau de la brasserie de Xertigny et de l'entrepôt *La Lorraine*. Un livre des ventes comptabilise les ventes en volume de 1874 à 1897¹. Deux livres de comptes pluriannuels contiennent les inventaires et les bilans de l'entreprise de 1869 à 1921². Les archives de François de Vilmorin contiennent surtout quarante-sept livres de comptes annuels de la brasserie de Xertigny de 1889 à 1956³. Une majeure partie contient également les livres de comptes de l'entrepôt *La Lorraine* de la brasserie à Paris. Des analyses comptables sont enfin contenues dans un rapport d'expert comptable sur l'« affaire » de la vente de la brasserie de Xertigny⁴. Les archives personnelles de François de Vilmorin constituent en outre une très riche source d'archives iconographiques.

Les débuts de la photographie

La brasserie *La Lorraine* connût les débuts de la photographie. Berthe Trivier, femme du deuxième dirigeant de l'entreprise, eut en effet un rôle de pionnière dans la photographie de la fin du XIX^e siècle. Elle mit ainsi au point un procédé original de photographie en couleur en 1905. A son album familial⁵ s'ajoute l'album officiel de photographies de la brasserie *La Lorraine* pour l'Exposition Universelle de Paris de 1900⁶. Cet album présente les différentes parties de la brasserie de Xertigny et de la Taverne Lorraine de Paris. Il constitue une source exceptionnelle pour l'historien. Existente également des photographies de la brasserie vue du ciel et des planches, plans et dessins de la maison des brasseurs de Xertigny parus dans une revue d'architecture⁷.

Les sources publicitaires sont également très riches. L'ouvrage de Bertrand Munier sur *L'activité brassicole en Lorraine* reproduit des étiquettes de bières et des panneaux publicitaires de *La Lorraine*. Des publicités et des étiquettes sont enfin

¹ *Ventes à partir de 1874*, archives de François de Vilmorin.

² Victor Champion, *Livre d'inventaire* (1868-1887), *Livre d'inventaire* (1888 – 1921), non paginés, archives de François de Vilmorin.

³ Livres de comptes annuels de la brasserie de Xertigny de 1889 à 1892, de 1904, 1907, et de 1915 à 1956, archives de François de Vilmorin.

⁴ Jean Alexandre, *Affaire : Brasserie de Xertigny. Rapport*, pp. 2-3, archives de François de Vilmorin.

⁵ Berthe Trivier, *Album*, archives de François de Vilmorin.

⁶ *Album de la brasserie « La Lorraine »* pour l'Exposition Universelle de Paris de 1900, archives de François de Vilmorin.

⁷ *La construction moderne*. Article sur le château de Xertigny. 1887.

affichées dans le « château » des brasseurs de *La Lorraine* devenu la mairie de Xertigny. D'anciens ouvriers habitent encore la ville.

Témoignages patronaux et ouvriers

Les sources orales permettent de confronter les souvenirs d'un dirigeant¹ et ceux des ouvriers. François de Vilmorin, fils de la dernière présidente de la brasserie et ancien actionnaire de l'entreprise, a des souvenirs personnels précis des dernières années de direction familiale de *La Lorraine*². Ses souvenirs de famille remontent à l'achat de la brasserie par son arrière-grand-père³. Francis Becker, fils de l'ancien maire de Xertigny Marius Becker, très lié à la famille dirigeante de la brasserie, a lui de nombreux souvenirs de la période de la guerre et de l'après-guerre⁴.

Trois anciens ouvriers de la brasserie de Xertigny sont toujours habitants de la ville. Le premier d'entre eux est Marcel Munier, employé de la brasserie de Xertigny de 1932 à 1966. Successivement ouvrier, contremaître, magasinier, chef de quai, en charge de la livraison, de l'étiquetage, et chef de chantier, il a connu une grande partie des activités de la brasserie⁵. Bernard Lahache est un deuxième ouvrier de la brasserie de Xertigny. Livreur et malteur, il a travaillé à la brasserie pendant deux ans, de 1953 à 1955⁶. Lauzin, électricien d'entretien, fut également un employé de la brasserie de 1954 à 1957⁷. Ces sources orales ouvrières permettent un éclairage à plusieurs points de vue de l'histoire de la bière *La Lorraine*.

2 – L'histoire de la bière

L'intérêt de l'histoire de la brasserie est dû au fait qu'elle est histoire de la fabrication d'un produit, la bière, qui a connu une transformation radicale à l'époque moderne. La bière est pourtant née au sixième millénaire avant Jésus-Christ. Faire

¹ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

² François de Vilmorin, *L'éducation des enfants et la discipline à la maison*, manuscrit non paginé, 2005.

³ François de Vilmorin, *Histoire de Xertigny et de ses brasseries*, manuscrit non paginé, 2005.

⁴ Entretien avec Francis Becker. 2005.

⁵ Entretien avec Marcel Munier. 2005.

⁶ Entretien avec Bernard Lahache. 2005.

⁷ Entretien avec Lauzin. 2005.

l'histoire de la bière, c'est faire l'histoire d'une boisson aussi ancienne que l'histoire elle-même.

De Sumer à « La Lorraine », une brève histoire de la bière

La bière a été inventée en même temps que l'agriculture, dans le Croissant Fertile, dès l'époque sumérienne. Une des premières mentions de la bière se trouve dans le code d'Hammourabi, vers -1750. Le code de lois condamne la fixation de prix trop élevés et la fabrication de bières de mauvaise qualité¹. La composition du liquide est déjà très surveillée. La bière de blé est progressivement remplacée par la bière d'orge, bientôt associée au houblon, qui lui apporte un goût amer. A l'époque moderne, pour faire un litre de bière, il faut en moyenne 92% d'eau, deux cent grammes d'orge, deux grammes de houblon, et un centilitre de levure². « Considérée dans les temps anciens par la médecine comme « une sale écume de bière » susceptible d'engendrer des maladies, la levure apparaît alors comme l'élément mystérieux du processus de fabrication de la bière. Essence même de la fermentation, la levure fait de cette dernière l'étape clé de cette fabrication. »³

La plupart des premières brasseries commerciales de l'époque moderne sont organisées par des monastères. Les plus anciennes traces de brasserie peuvent ainsi être trouvées à l'abbaye de Saint Gallen, en Suisse, où furent retrouvées une malterie et trois brasseries. La plus ancienne brasserie encore en activité est la brasserie de Weiherstephan, en Bavière, fondée en 1040, à laquelle s'est adjointe une école de brasserie aujourd'hui intégrée à l'université des techniques de Munich.

La commercialisation de la bière à l'époque moderne est locale. « Précédemment, et même encore au cours des années 1870, les brasseurs ne vendaient leur produit que dans une zone restreinte autour de leurs usines, et par l'intermédiaire de voyageurs de commerce qui acheminaient les tonneaux jusqu'aux grossistes. »⁴ L'héritage monastique de la brasserie se perçoit à travers la persistance d'un des

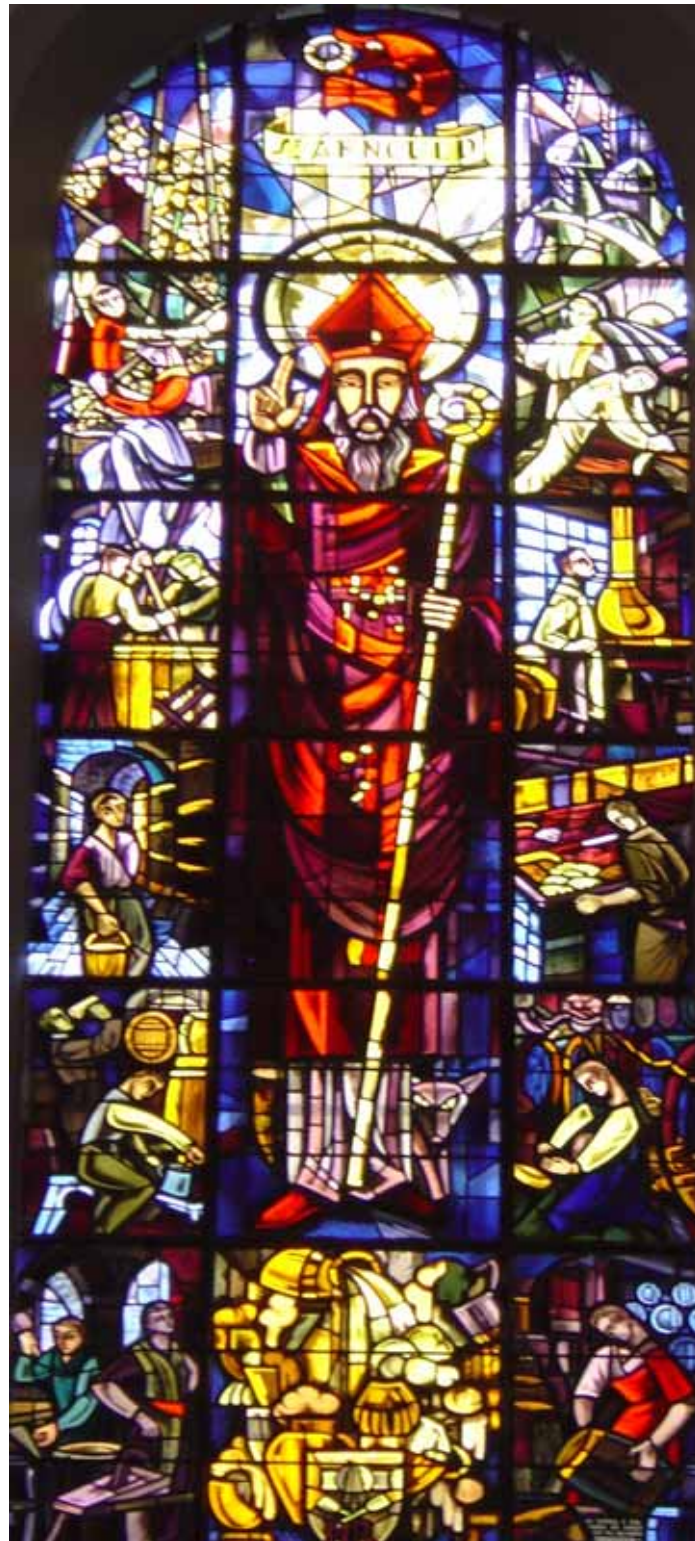
¹ Tor-Magnus Enari, *From beer to molecular biology*, op. cit., p.8.

² Jean-Claude Colin, *La bière en Lorraine*, op. cit., p. 38.

³ *Ibidem*, p. 44.

⁴ *La main visible...*, op. cit., chapitre 9, « L'émergence de l'entreprise industrielle moderne », p. 335.

symboles de la profession, Saint Arnould, saint-patron des brasseurs, dont une représentation orne un des vitraux de l'église de Xertigny.



Vitrail : Saint Arnould, saint-patron de la brasserie, entouré des étapes de la fabrication de la bière. Eglise de Xertigny. Années 1950.

Moine craignant Dieu, le brasseur quitte les monastères et devient à la fin de l'époque moderne l'alchimiste, celui qui transmute l'orge en bière, l'eau en or. Le second emblème des brasseurs devient alors l'étoile à six branches, l'étoile de David, sceau de Salomon et symbole de l'alchimie. Elle fut commune chez les brasseurs français, et plus particulièrement chez les brasseurs lorrains, dès le XV^e siècle, avant son adoption comme symbole national par le peuple juif au congrès de Bâle de 1897¹. L'étoile des brasseurs est adoptée par la brasserie de Xertigny comme image de marque par une de ses propriétaires, antérieurement à l'arrivée de la famille Champion-Trivier, Diane de Dommartin, dont les initiales stylisées et entrecroisées furent reprises comme image de marque par *La Lorraine*².



Photographie : L'étoile des brasseurs, emblème de la brasserie de Xertigny. Mairie de Xertigny. « Château » des brasseurs de Xertigny. Années 1880.

¹ Jean-Claude Colin, *La bière en Lorraine, op. cit.*, p. 38.

² Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

La bière est à l'époque moderne principalement consommée en Europe du Nord, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, en Belgique, dans le Nord de la France et en Allemagne. A une culture marquée par les influences celtiques, adepte de la bière des pays du Nord, s'oppose une culture latine, adepte du vin. Beaumarchais se fait dans *Le mariage de Figaro* l'écho de cette opposition à la fin de l'époque moderne.

« _Figaro : Diable ! c'est une belle langue que l'anglais ; il en faut peu pour aller loin. Avec *God-dam* on ne manque de rien nulle part. Voulez-vous tâter d'un bon poulet gras : entrez dans une taverne, et faites seulement ce geste au garçon (*il tourne la broche*), *God-dam* on vous apporte un pied de bœuf salé sans pain. C'est admirable ! Aimez-vous à boire un coup d'excellent bourgogne ou de claret, rien que celui-ci (*il débouche une bouteille*) : *God-dam* ! on vous sert un pot de bière, en bel étain, la mousse au bord. Quelle satisfaction ! »¹

Le marché britannique de la bière est dominé à l'époque contemporaine par deux entreprises, *Guinness* et *Bass*. La brasserie britannique aux XIX^e et XX^e siècles est fortement concentrée. Dans certaines régions, la plus grosse brasserie, *Guinness*, se trouve en situation de monopole de fait, notamment en Irlande. En 1928 par exemple, la *Guinness* représente quatre-vingt pour cent des ventes de bière en Irlande du Nord.² Cependant, sa production reste faible jusqu'aux années 1860. Au milieu du XIX^e siècle, la production de *Guinness* est de cent mille barils, soit environ douze mille hectolitres de bière³. Au contraire, la brasserie française est au milieu du XIX^e siècle éclatée en une multitude de petites fabriques artisanales locales. Au Luxembourg également, la brasserie est extrêmement éclatée. En 1840, le grand-duché ne compte pas moins de quarante-cinq brasseries⁴. Aux Etats-Unis, la brasserie reste également artisanale jusqu'au milieu du XIX^e siècle.

« Bien que (les artisans) aient montré une certaine tendance à se spécialiser, c'est en employant davantage d'apprentis et de compagnons pour travailler de manière traditionnelle avec leurs outils habituels qu'ils accrurent leur production de costumes, robes, chapeaux, meubles et article de table. La même situation prévalut en ce qui concerne les fabricants de voiles, de cordages de verre, de rhum, de whisky et de bière. Dans tous ces

¹ Beaumarchais, *Le mariage de Figaro*

² *Guinness 1886-1939, op. cit.*, p. 177.

³ *Ibidem*, p. 1.

⁴ *Industrialisation et société, op. cit.*, chapitre 6, « Pays-Bas, Belgique et Luxembourg (1880 – 1914) », « Le Luxembourg », Suzy Pasleau,

secteurs, aucune machine nouvelle ne fut mise au point ou utilisée de manière notable avant les années 1840. »¹

L'innovation chimique et biologique

Au milieu du XIX^e siècle, la brasserie n'est donc pas une industrie. Elle connut ses premières transformations aux Etats-Unis pendant les années 1850. La révolution dans l'énergie et les communications ouvrit alors la voie aux innovations chimiques et biologiques dans la brasserie.

« L'apparition du raffinage à la vapeur, et l'extension du réseau ferroviaire, provoquèrent une révolution dans la fabrication du sucre dans les années 1850. L'emploi de la vapeur surchauffée et d'un procédé sous vide (les deux ayant été empruntés par les pétroliers) ainsi qu'une machine de centrifugation actionnée par la vapeur pour cristalliser le sucre, augmentèrent considérablement le débit et la vitesse de la production pour une raffinerie donnée. (...) »

Des techniques comparables de production en grand apparurent dans la transformation du coton et de l'huile de lin, dans la production d'alcool, d'acide sulfurique et d'autres acides, de la céruse, du minium et d'autres pigments, dans la distillation des liqueurs et dans le brassage de la bière. »²

Néanmoins, les quantités produites aux Etats-Unis restent alors très faibles. « En 1860, les plus grandes brasseries (américaines) produisaient entre 5 000 et 8 000 barils par an »³, soit entre cinq cent et mille hectolitres de bière. La naissance de la brasserie moderne eut alors lieu en Europe. Elle fut permise par l'innovation. En s'appuyant sur les analyses d'Alfred Chandler⁴, l'innovation organisationnelle doit être distinguée de l'innovation technique, même si certaines formes de mutations dans les organisations peuvent être considérées comme des progrès techniques. L'innovation technique désigne ici « les innovations concernant les matières premières, les sources d'énergie, les machines et autres produits ouvrés ».⁵ L'innovation organisationnelle réside elle « dans la façon dont ces produits sont disposés et la façon dont les gestes et les activités des travailleurs et des cadres sont coordonnés et contrôlés »⁶.

¹ *La main visible...*, *op. cit.*, chapitre 2, "L'entreprise de production traditionnelle", p.60.

² *La main visible...*, *op. cit.*, chapitre 8, « La production de masse », p.288.

³ *Ibidem*, chapitre 8, « La production de masse », p.288.

⁴ *Ibid.*, p.270.

⁵ *Ibid.*

⁶ *Ibid.*

L'histoire de la brasserie *La Lorraine* interroge un double rapport. A l'étude des liens entre progrès scientifique et progrès technique dans la brasserie doit en effet s'ajouter l'analyse du rapport entre innovation technique et innovation organisationnelle dans l'entreprise. La naissance de la bière contemporaine engage donc plus largement la question des rapports entre la recherche et l'innovation. Quels furent les facteurs des succès de la brasserie *La Lorraine* ?

Les découvertes de Pasteur, partiellement menées à Xertigny, donnent naissance à la bière moderne et font de *La Lorraine* la première brasserie de France. Bien que dépassé après la Première Guerre mondiale par *Kronenbourg*, le groupe connaît son apogée dans l'entre-deux-guerres grâce à ses innovations comptables et commerciales. Entreprise familiale, *La Lorraine* échoue à se réformer après la Seconde Guerre mondiale, et est vendue par la famille dirigeante aux brasseries de Charmes et Champigneulle en 1958.

Première partie

LA LORRAINE ET LA NAISSANCE DE LA BIÈRE MODERNE (1865 – 1914)

Introduction

La brasserie *La Lorraine* vit la moitié de son existence entre l'achat de la brasserie de l'Orémus à Xertigny par Victor Champion, le 25 octobre 1865, et le déclenchement de la Première Guerre mondiale, en août 1914. Au cours de ce demi-siècle se construit autour de la modeste brasserie de l'Orémus, dans la ville vosgienne de Xertigny, un des plus grands groupes brassicoles de France. Quels furent les facteurs de ce succès ?

Les brasseries de Xertigny se situent dans un espace qui fut puissamment marqué par l'évolution politique européenne de la fin du XIX^e siècle. Son essor s'inscrit à partir de la guerre de 1870 - 1871 dans un marché régional amputé de l'Alsace-Moselle, enveloppant d'une aura symbolique sa marque principale, *La Lorraine*. Il est ainsi impossible de comprendre cet essor sans le situer dans le cadre du rôle des Vosges et de la Lorraine non annexée dans la stratégie militaire et les représentations de la France de la fin du XIX^e siècle.

Il s'agit de cerner la place de la brasserie lorraine dans l'évolution industrielle française de la fin du XIX^e siècle. Le taux de croissance industrielle français est alors de 2,4%, tout en étant plus élevé en Lorraine¹. La France vit la seconde révolution industrielle, marquée par le développement de l'électricité, des télécommunications, du transport aérien et automobile et de la chimie organique². En ce sens, l'industrie brassicole est précisément à envisager comme un secteur fondé sur les innovations en chimie organique. Elle permet donc l'analyse d'une facette essentielle de la seconde révolution industrielle.

¹ Dominique Barjot, *Industrialisation et sociétés en Europe occidentale*, op. cit., p.81.

² *Ibidem*, p.81.

Les phases de la croissance brassicole française peuvent être comparées aux grandes phases de la croissance industrielle du pays pendant la seconde moitié du XIX^e siècle. Les années 1880 et 1890 sont marquées par une crise économique, la seconde moitié des années 1880 étant une période critique¹. A l'inverse, les années 1900 sont marquées par une reprise économique liée à une hausse de la demande². Il s'agit ainsi de mesurer en quoi l'évolution de la brasserie *La Lorraine* s'inscrit ou ne s'inscrit pas dans cette tendance.

1 - La brasserie française pendant la seconde moitié du XIX^e siècle, un retard par rapport au Royaume-Uni et à l'Allemagne

La production mondiale de bière se concentre jusqu'à la guerre en Europe du Nord, au Royaume-Uni, en Belgique, aux Pays-Bas, en France et en Allemagne. Le Royaume-Uni et l'Allemagne ont alors une consommation de bière bien supérieure à la consommation française³, qui est, en 1903, de onze millions d'hectolitres⁴.

En France, le développement industriel lorrain après la guerre franco-prussienne de 1870 engage une augmentation du nombre d'ouvriers. Le développement métallurgique permet aux brasseurs de trouver du métal à bas prix pour la confection des cuves de fermentation. De plus, le nouveau rôle stratégique de la région entraîne la construction de nombreuses casernes. Ouvriers et soldats constituent donc un marché régional de consommation de bière en croissance rapide et constante.

Les liens entre l'industrie brassicole et l'industrie sidérurgique lorraines invitent à comparer les grands moments de leur développement. Jean-Marie Moine rappelle le rôle de l'invention du procédé Thomas, en 1880, pour l'essor de la sidérurgie lorraine, et voit dans les années 1885-1887 le pivot du développement sidérurgique lorrain⁵. Ce moment d'innovation technique séparerait deux temps du développement sidérurgique. Il s'agit de se demander si cette chronologie peut être retrouvée dans l'industrie brassicole. La comparaison entre la sidérurgie et la brasserie s'arrête pourtant devant un

¹ Dominique Barjot, *Industrialisation et sociétés en Europe occidentale*, op. cit., p.81.

² *Ibidem*, p.81.

³ S.R. Dennison, Oliver MacDonagh, *Guinness 1886-1939*, op. cit., p.37.

⁴ Bertrand Munier, *L'activité brassicole en Lorraine*, op. cit., p.29.

⁵ Jean-Marie Moine, *Les barons du fer. Les maîtres de forges en Lorraine du milieu du XIX^e siècle aux années 1930. Histoire sociale d'un patronat sidérurgique*, Nancy 1989, p.12.

décompte des unités de productions. La brasserie lorraine apparaît en effet à la fin du XIX^e siècle comme une industrie extrêmement éclatée.

2 - La brasserie lorraine pendant la seconde moitié du XIX^e siècle, un milieu fortement concurrentiel

Il y a, pendant les années 1880, plus de trois mille brasseries dans l'Est de la France¹. La brasserie lorraine s'articule cependant à partir des années 1860 autour de quatre grands groupes, dans l'ordre chronologique les brasseries de Tantonville, Xertigny, Charmes et Champigneulle.



Carte 1.1 : Les grandes brasseries lorraines à la fin du XIX^e siècle. Atlas Encarta. 2003.

La brasserie de Tantonville, fondée en 1839 par Jules et Prosper Tourtel, est la plus ancienne de ces grandes brasseries. Elle existe depuis vingt-six ans en 1865². En 1873, Tantonville est le cadre des découvertes sur la bière de Pasteur, qui effectue des prélèvements d'échantillons à Xertigny. Le lien entre les brasseries Tourtel et Trivier-

¹ Robert Dutin, *Dictionnaire historique de la brasserie française du XX^e siècle*, op. cit., pp.5-6.

² Bertrand Munier, *L'activité brassicole en Lorraine*, op. cit., p.29.

Champion est donc fort, en matière de recherche brassicole et au sein du *Syndicat des brasseurs de l'Est*. Henri Trivier entretient également des relations d'affaire avec Albert Tourtel, élu en 1908 maire de Tantonville¹.

La brasserie de Charmes est chronologiquement la seconde de ces grandes brasseries. C'est pendant les années 1900 la grande concurrente et ennemie de Xertigny². Sept ans après l'arrivée de Victor Champion à Xertigny, en 1872, les frères Hanus fondent cette société commerciale de brasserie dont la période de grand développement correspond aux années 1890³. Il s'agit donc d'analyser les rapports de rivalité entre *La Lorraine* et la productrice de la bière *Royale Lorraine*.

La brasserie de Champigneulle, autre grande concurrente de Xertigny, est fondée tardivement, vingt-deux ans après celle-ci, en 1897, par Antoine Trampitsch sous le nom de *Grande Brasserie de la Moselle*. En 1898, sa production s'élève à vingt-cinq mille hectolitres⁴, soit la moitié de la seule brasserie de Xertigny. Elle devient alors la *Société Anonyme de la Grande Brasserie et Malterie de Champigneulle-Nancy*. Son essor est rapide. En 1906, elle talonne le groupe Trivier avec une production de quatre-vingt dix mille hectolitres. En 1912, elle produit deux cent dix mille hectolitres et passe devant le groupe Trivier⁵.

3 - La perte de l'Alsace-Moselle, une chance pour la brasserie française

La conquête allemande de l'Alsace-Moselle à l'issue de la guerre de 1871 influence profondément l'évolution de la brasserie de Xertigny. Elle signifie l'établissement de droits de douanes prohibitifs pour l'importation des bières allemandes, c'est-à-dire alsaciennes, surtout des bières strasbourgeoises, soit des bières *Kronenbourg*. De plus, l'annexion de la plus grande partie de la Moselle par l'Allemagne entraîne un mouvement rapide de construction d'usines le long de la frontière. Les patrons cherchent en effet à rester proche du marché allemand. Il s'agit

¹ Bertrand Munier, *L'activité brassicole en Lorraine, op. cit.*, p.29.

² François de Vilmorin, *L'industrie dans les Vosges*, 2005. Non paginé.

³ *Ibidem*, p.29.

⁴ *Ibid.*, p.29.

⁵ Henri Trivier, *Prix de revient en 1907 – 1908*. 1908, archives de François de Vilmorin. p.1.

d'interroger l'importance du rôle stratégique de la frontière franco-allemande dans le développement brassicole lorrain.

Avec la perte de l'Alsace-Moselle, la brasserie française se trouve confrontée à un regain de vitalité de la brasserie allemande, sa concurrente directe pour la domination du marché européen continental de la bière. L'Allemagne bénéficie alors, grâce à la conquête alsacienne, de l'extension de sa capacité de production brassicole. Cependant, les droits de douanes contrebalancent efficacement cet essor jusqu'à la guerre.

4 - La brasserie *La Lorraine*, une première expansion protéiforme

L'expansion de la brasserie de Xertigny suit des voies diverses dans le temps. Son analyse engage l'étude de l'environnement politique, économique et scientifique. Il s'agit d'une part de cerner le rôle des innovations techniques aux différents niveaux de la production, du stockage ou du transport de la bière. Il faut également replacer l'extension industrielle et la construction de nouvelles usines et de nouvelles machines dans le cadre de cet essor, en se demandant si cette extension a précédé, accompagné ou provoqué une hausse des bénéfices. Les parts respectives des croissances internes et des croissances externes par achat de nouvelles brasseries déjà existantes doivent donc être mesurées.

Trois périodes majeures peuvent être distinguées dans l'évolution de la brasserie *La Lorraine* jusqu'à la Première Guerre mondiale. Dans un premier temps se trouve aux origines de la brasserie *La Lorraine* la rencontre entre Victor Champion et la ville de Xertigny. De 1865 à 1887, l'analyse doit porter sur les fondements de l'essor de la brasserie, c'est-à-dire sur l'évolution des rapports entre la recherche et l'innovation au sein de l'entreprise. Dans un troisième temps, c'est dans l'évolution d'une stratégie industrielle et commerciale audacieuse qu'il faut chercher les facteurs de l'ascension de la brasserie *La Lorraine*, première brasserie française au début des années 1900.

Chapitre 1

AUX ORIGINES DE LA BRASSERIE LA LORRAINE, LA RENCONTRE D'UN HOMME ET D'UNE VILLE A LA LONGUE TRADITION BRASSICOLE

Introduction

La naissance de la brasserie *La Lorraine* s'étale sur cent quatorze ans. Elle va de l'établissement d'une brasserie banale dans la cure de Xertigny par les seigneurs locaux, en 1751, sous l'Ancien Régime, à l'achat de la brasserie par Victor Champion, en 1865, sous le Second Empire. C'est en effet la famille Champion qui possède la brasserie de Xertigny de 1865 à la seconde moitié des années 1950. En l'absence d'héritier mâle, la brasserie reviendra au gendre de Victor Champion, Henri Trivier, puis à son fils Pierre Trivier. Il s'agit donc bien d'une seule lignée, comme en atteste un des noms que prit la brasserie, *Etablissements Trivier-Champion*.

Les sources concernant les origines des deux premières brasseries de Xertigny, la brasserie de l'Orémus et la brasserie de la Cense, sont fragmentaires. Les archives de la famille Vilmorin, héritière de la famille Trivier-Champion, contiennent très peu de documents sur la période antérieure à l'entrée des brasseries dans leur famille¹. Le dossier de la plaidoirie de François de Vilmorin pour le procès sur les droits d'eau de La Cense, intenté par la fromagerie Bel, qui a repris le site dans les années 1960, apporte cependant de riches informations². De plus, l'histoire de Xertigny à la fin de la période moderne et au début de la période contemporaine a fait l'objet d'un intérêt accru lors de la célébration, en 1951, du bicentenaire de la brasserie *La Lorraine*. Il est également possible de se fonder sur un article de l'annuaire *Servir*, annuaire des boissons et des brasseurs réunis, sur l'histoire de Xertigny et de sa brasserie jusqu'en 1865³.

Les débuts de l'activité brassicole à Xertigny sont marqués par des changements continuels de propriétaires, dus aussi bien aux ventes qu'aux bouleversements de la

¹ Archives de François de Vilmorin.

² Acte de vente de la brasserie de la Cense par la brasserie *La Lorraine* à la Société Laitière de Charmois l'Orgueilleux. 1934. Archives de François de Vilmorin.

³ « Xertigny et sa brasserie », *op. cit.*

Révolution¹. Il importe de définir l'évolution de l'activité brassicole à Xertigny au XVIII^e et pendant la première moitié du XIX^e siècle, afin de dresser un tableau de la situation technique de la fabrication de la bière au début des années 1860². Il s'agit également d'interroger les qualités du site et de cerner son rôle dans l'implantation de brasseries. Pourquoi Victor Champion, en 1865, prit-il la décision d'acheter une brasserie à Xertigny ?

Il convient, afin de répondre à cette interrogation, de dresser un triple tableau, un tableau du site de Xertigny, un tableau de l'activité brassicole de cette ville et le tableau familial dans lequel s'inscrit Victor Champion.

1 – Xertigny : le développement industriel précoce d'une ville lorraine

Xertigny se trouve en Lorraine, dans le département actuel des Vosges, et plus précisément dans le pays de la Vôge, à une quinzaine de kilomètres au sud d'Epinal.



Carte 1.1.1.1 : Lorraine et région de Xertigny. 1/3 600 000°. Atlas Encarta.

¹ Acquêts au profit de Nicolas Villemin et Nicolas Joseph Villemin. Archives de François de Vilmorin.

² François de Vilmorin, « Xertigny et sa brasserie », *op. cit.* p. 555.



Carte 1.1.1.2 : Xertigny en Lorraine. 1/560 000°. Atlas Encarta.

Le nom de Xertigny viendrait du nom d'un soldat romain, Certius, qui aurait donné son nom à un domaine, Certiniacus, en 60. Le développement de Xertigny au Moyen Age semble lié à la présence d'eau, comme l'atteste une légende. En 730, une religieuse, Sainte Walburge, aurait fait une halte dans une ferme de la ville. En filant sa quenouille, elle aurait laissé tomber sa pelote de laine, qui roulant dans la côte, s'arrêta en bas. La sainte aurait ensuite fait jaillir l'eau de la roche, et les habitants auraient fondé l'église Sainte Walburge¹. Il s'agit ici d'une des premières légendes xertigniennes attachées à l'eau.

L'eau joua en effet un rôle primordial dans le développement ultérieur des brasseries de la ville. Au XVII^e siècle, le *Dictionnaire des duchés de Lorraine et de Bar* évoque le village encore modeste de Xertigny en ces termes :

¹ Traditions orales rapportées par la mairie de Xertigny.

« Certigny, *certignacus*, dans la Lorraine, diocèse de Toul, prévôté d'Arches, a 150 habitants. Son église paroissiale est dédiée à Sainte Valburge ; la cure est à la collation de l'abbé de Saint Mansui ; la seigneurie appartient à messieurs le duc d'Havey, du Pasquier et de Vitry. Saint Mousse est une forge qui dépend de cette paroisse. »¹

A la fin du XVI^e siècle, la seigneurie appartient à la famille de Croy d'Havré. Au début du XVII^e siècle, Diane de Dommartin, duchesse d'Havré et de Fénétrange, construit un rendez-vous de chasse sur la hauteur dominant le village de Xertigny, à proximité de la forêt et de l'église. En 1741, le duc Albert de Croix d'Havré, alors possesseur de la seigneurie, y substitue une vaste construction. C'est à partir de ce bâtiment que fut construite la première brasserie de Xertigny. Cette construction n'est pourtant pas achevée à cette époque. Le duc vend aux deux autres seigneurs de Xertigny, le marquis de Ville-sur-Illon et son parent, le baron de Dommartin, la partie la plus rapprochée de cette église et du village. Les co-seigneurs deviennent donc propriétaire de la moitié du corps du logis ainsi que d'un autre bâtiment adjacent perpendiculaire. Le duc d'Havré, qui conservait une partie du bâtiment, fit terminer la construction. L'église et l'ancien presbytère du village menaçant ruine, il décide de faire un don au clergé et d'établir dans la partie du bâtiment qui lui appartient la cure de Xertigny. Le 11 janvier 1768, il donne cette partie à l'abbé de Finance, curé de Xertigny².

Succède à l'abbé de Finance son neveu, l'abbé Jean-Claude de Hennezel, écuyer et seigneur de Francogney. Cet abbé subit le choc de la Révolution Française. Après avoir adhéré à la constitution civile du clergé et prêté le serment constitutionnel en 1791, il est pris de remords en 1792, monte en chaire, et, au moment du sermon, se rétracte solennellement. A la sortie de la messe, il est menacé d'arrestation par le syndic de la commune. Il émigre en Prusse jusqu'au Concordat, en 1801³.

Au temps de l'abbé de Heunezel, le bâtiment pris le nom d'Orémus. Il est ainsi appelé, dans un acte de vente de 1819, le « château d'Orémus ». En fait, il n'y eut

¹ Expilly, « Duchés de Bar et de Lorraine », in *Dictionnaire historique et politique des Gaules et de la France*, p 1028.

² « Xertigny et sa brasserie », *op. cit.*, p. 751.

³ *Ibidem*, p. 552.

jamais de château seigneurial à Xertigny, mais la noblesse des propriétaires a pu prêter à des confusions. Les débuts de l'industrie à Xertigny sont donc liés à des entreprises seigneuriales dans le cadre d'un bâtiment qui en vient à s'appeler tout entier « cure de l'Orémus ». La naissance d'une activité industrielle dans le bâtiment est liée à l'expansion du train de vie des deux co-seigneurs du village, le marquis de Ville-sur-illon et le baron de Dommartin, propriétaire de l'autre partie du bâtiment. En effet, les équipages de chasse, à partir des années 1740, commencent à épuiser financièrement les deux seigneurs. Ils envisagent alors d'installer un établissement industriel, en 1745.

Au milieu du XVIII^e siècle, la cure de l'Orémus se présente comme un bâtiment allongé à deux étages sur rez-de-chaussée et caves. Le bâtiment domine un cimetière entourant l'église du village. La présence de caves, sans doute liée à la nécessité de conserver le vin de messe de la cure dans de bonnes conditions, eût un rôle majeur dans l'orientation que prit l'établissement industriel. De grandes caves en enfilade présentent l'avantage de fournir de l'espace frais à température constante pour entretenir des stocks sur de longues périodes de temps. Or, la fabrication de la bière nécessite la conservation de l'orge et du houblon pendant l'année qui suit la récolte. De plus, il s'agit également de disposer d'espace pour entreposer l'orge en fermentation et la bière fabriquée tout en régulant la température de l'air.

Les débuts industriels de Xertigny pâturent probablement à partir de 1745 de l'inexpérience des seigneurs dans ce même domaine industriel. Deux activités y précédèrent la mise en place d'une brasserie. En 1745 est construite une faïencerie. Celle-ci était spécialisée dans la fabrication sanitaire, ce qui constituait alors une nouveauté. Cependant, elle ne fonctionna qu'une année, puisqu'un incendie ravagea les installations en 1746. Après avoir rénové les bâtiments, les seigneurs décidèrent d'y construire un moulin à organsiner la soie, c'est-à-dire à effectuer une double torsion de celle-ci. A nouveau, l'opération est un désastre. Les seigneurs font face à l'incompétence de la main-d'œuvre et aux difficultés de logement. Le village n'héberge en effet alors qu'une cinquantaine de feux. L'achat de la matière première, la soie, est onéreux. Son prix est en effet rendu prohibitif par les péages et frais divers qui lui sont imposés depuis l'Italie¹.

¹ « Xertigny et sa brasserie », *op. cit.*, p. 549.

Le rôle de l'eau apparaît clairement dans les deux industries qui précédèrent la mise en place de la brasserie dans la cure de l'Orémus. Le double échec appelle sans doute les seigneurs à une réflexion sur la viabilité à long terme de leur petit établissement proto-industriel. Le choix de l'activité brassicole est sans doute lié à la présence d'une eau de bonne qualité et aux vastes caves du bâtiment. De plus, établir une fabrique de bière dans une cure n'était pas étonnant, en ce que la production de bière était jusqu'à cette période une affaire de moines réservée au clergé. C'est cette réflexion qui mena à la naissance de la brasserie de l'Orémus, première brasserie de Xertigny¹.

2 – Les premières brasseries de Xertigny : de la manufacture banale à la société par actions

La brasserie de l'Orémus est née en 1751 de l'application du droit féodal à l'activité industrielle de la cure de Xertigny. En effet, après l'échec de leur faïencerie et de leur moulin à soie, les seigneurs voient dans le principe de banalité une solution rentable. La banalité renvoie aux périodes médiévale et moderne au droit de ban, pouvoir souverain du seigneur sur ses terres à l'image du roi sur le royaume. Protecteur de ses sujets, le seigneur met ainsi à leur disposition les équipements nécessitant de gros investissements et, en échange des droits que ceux-ci lui versent, en assure l'entretien.

L'utilisation des équipements banaux est impérative, et, particulièrement pour un pressoir ou une brasserie, constitue l'une des sources de revenus importantes du seigneur. Un moulin ou un pressoir banal appartient à la seigneurie, mais ce sont les habitants qui en assument en fait les coûts d'exploitation. Ils viennent y faire moudre le grain ou presser une vendange à leurs frais, contre un droit de banalité versé au seigneur. Ces droits sont prélevés par le seigneur sur l'utilisation du four, du moulin ou du pressoir de la seigneurie². A l'automne 1751, la construction de la brasserie banale est achevée³.

¹ « Xertigny et sa brasserie », *op. cit.*, p. 551.

² Dominique Barthélémy, *Nouvelle histoire de la France médiévale*, tome 3, *L'ordre seigneurial, XI^e-XII^e siècle*, Editions du seuil 1990, p. 284.

³ « Xertigny et sa brasserie », *op. cit.*, p. 551.

Les installations de la brasserie de l'Orémus montrent le caractère proto-industriel de la fabrication de la bière pendant la seconde moitié du XVIII^e siècle. Les deux caves de la cure de l'Orémus sont divisées en deux ensembles. La première est réservée au grain en germination, l'autre à la fermentation du moût conditionnée en tonneaux. Au-dessus de ces tonneaux sont placés des entonnoirs, afin de recevoir l'excès de mousse dû à la fermentation. Pour le chauffage du grain, on allume le feu dans une petite chaudière en fer au centre d'une touraille en brique. Au-dessus, on tend une toile de crin sur laquelle on place le grain pour la cuisson, qui arrête la germination.

Le principe de la banalité marque les débuts de la brasserie de l'Orémus. Il implique en effet l'obligation, pour chaque usager, de travailler en personne, et sous direction d'un officier seigneurial, gérant de la fabrique et souvent incompetent. Les uns cuisent, les autres s'occupent de fermentation, sans organisation du processus de production, puisque cette production reste individuelle. Cependant, la bière qui y est produite plaît sans doute rapidement. Très tôt, l'exceptionnelle qualité de l'eau qui sert à la fabrication de la bière est remarquée. En conséquence, les revenus des seigneurs maîtres de la brasserie s'accroissent. En attestent les travaux de rénovation de l'église entrepris à l'époque. Cependant, des plaintes s'élèvent contre le caractère entravant du mode de production. Il était en effet impossible de vendre du grain à la brasserie pour s'y procurer telle quantité de bière, sans y travailler soi-même.

La modification de l'administration de la brasserie de l'Orémus met fin à la banalité. En 1765, les seigneurs transforment la brasserie en établissement commercial en mettant en place une régie directe. Les débuts de la nouvelle organisation sont difficiles, notamment en raison des redevances. Les seigneurs s'efforcent d'obtenir une exemption de taxes, ce qui est obtenu la même année. Des lettres patentes du duc Stanislas Leczinski, duc de Lorraine, ancien roi de Pologne, et amateurs des plaisirs de la table, élèvent la brasserie au rang de manufacture royale¹.

Cependant, le Trésor Ducal de Nancy continue malgré tout de prélever un droit d'une livre six sols, environ sept euros actuels, par muid de bière, soit par deux cent

¹ « Xertigny et sa brasserie », *op. cit.*, p. 551.

litres environ. Les lettres patentes exigent que les armoiries du Duc figurent en relief au-dessus de la porte principale. Des années 1750 aux années 1780, la brasserie semble avoir alimenté l'ensemble du bailliage d'Epinal. Elle formait le seul établissement industriel de la région. Les seules brasseries d'importance comparable étaient celles des Bénédictins anglais, à Dieulouard en actuelle Meurthe-et-Moselle, et celle de Hoffmann, à Nancy.

La construction d'une malterie suit un changement de main des parts de la brasserie. Pendant les années 1780, la princesse Yolande de Croy rachète une part de la commandite de Dommartin, son parent. La décision est alors prise de supprimer la première touraille pour agrandir l'usine. Une malterie est donc construite à l'autre extrémité du village, avec une touraille à plateau de briques perforées apportées de Toul. Les raisons de ce déplacement sont liées au problème de la force motrice. La position des bâtiments de l'Orémus, en hauteur, interdit en effet toute solution hydraulique¹. Or, la force motrice animale n'arrive plus à répondre aux besoins de la production. Dans la cure de l'Orémus, c'était un manège à cheval qui entraînait le moulin. Dans la nouvelle malterie est utilisée une roue à eau sur le ruisseau. Un rapport contemporain explique qu'on édifie « un syphon avec deux soupapes et vannes de dégorgement, amenant les eaux par deux trompes du pays de Foix sur les aubes de la grande roue. » Il s'agit bien d'augmenter la pression de l'eau, et donc la quantité d'énergie disponible.

Les premiers problèmes liés à l'eau apparaissent dès cette époque. L'eau manque en effet pendant le dernier quart du XVIII^e siècle. Du temps de la brasserie banale, la fontaine de la cour permettait d'alimenter la brasserie. Cependant, le développement de la production entraîne une plus forte demande d'eau, non seulement pour la fabrication de la bière elle-même, mais pour le lavage des cuves de fermentation et des tonneaux. Diverses solutions sont alors envisagées. Une première d'entre elles aurait consisté à pomper l'eau directement au ruisseau, mais celui-ci est pollué par la malterie et le village. Il est impossible également de capter l'eau en amont, puisque son débit doit rester assez important pour faire tourner le moulin de la malterie.

¹ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

La préférence est donnée au forage d'un puits sous l'avant cave de l'usine. Ce puits, profond d'environ vingt mètres, est doté d'une pompe à sonnette aspirante et refoulante à mi-hauteur. Cependant, l'énergie nécessaire à l'activation de la pompe ne peut plus provenir d'un manège actionné par un cheval. La brasserie fait appel aux frères Perrier de Paris pour construire une pompe à feu, machine atmosphérique à vapeur sur le modèle de celle qui élevait les eaux de la Seine sur la colline de Chaillot. Une machine à vapeur actionne une pompe à eau qui tire l'eau du puits, profond d'une dizaine de mètre. On passe de l'énergie animale à la vapeur.

Le développement de la brasserie se fait selon quatre axes. Un premier axe est celui de l'équipement. On aménage « deux grandes chaudières en laiton pour recuire le bouillon, avec robinets en cols de cygnes, et une pompe à cabarrer et une autre à chapelet pour rejeter le bouillon dans les grandes chaudières ou le porter au bac ». La bière était alors fabriquée par le procédé dit de « fermentation haute ». Les tonneaux sont remplis de moût préalablement refroidi, qui y fermente dans des caves, à température ambiante¹.

Un deuxième axe de développement est constitué par les contenants de la bière. Vient en effet une idée, celle de faire fermenter la bière, non plus en tonneaux exclusivement, mais en bouteilles. Cette évolution semble avoir été inspirée du champagne, qui fermente lui aussi en bouteilles. On puise donc la bière aux tonneaux après une fermentation de quelques jours, puis on dispose les bouteilles pleines dans une cave, par rangées successives, pour une seconde fermentation de cinq à six semaines.

Un troisième axe est constitué par une évolution de la représentation de la marque de fabrique. Vers 1785, on prend en effet comme marque de fabrique l'anagramme de Dianne de Dommartin, soit deux deltas grecs entrecroisés en forme d'étoile. Un quatrième axe est initié à la veille de la Révolution, mais son déclenchement le rend impossible. L'usine commence à devenir un établissement industriel de premier plan. Les propriétaires, toujours les seigneurs, se proposent en ce sens de créer une société par actions, s'inspirant en cela des modèles des mines d'Anzin

¹ « Xertigny et sa brasserie », *op. cit.*, p. 553.

et de la glacerie de Saint-Gobain. Les évènements coupent cependant court à l'exécution de ce projet¹.

La Révolution Française bouleverse la situation de la brasserie de l'Orémus. Elle met fin à la propriété noble. L'usine est en effet mise sous séquestre comme bien d'émigrés en 1792. Pendant un an, la brasserie est aux mains d'un syndic, Brasier. Elle est ensuite fermée « pour la sauvegarde de la nation ». Les grains sont réquisitionnés pour alimenter Paris. Les ouvriers s'engagent sous Kellermann et Hoche. Kellermann était alors à la tête de l'armée de la Sarre qui s'oppose, en 1792, à l'armée des émigrés conduite par le duc de Brunswick sur les hauteurs de Valmy. La même année, Hoche, capitaine de garnison à Thionville, est nommé dans les Ardennes et combat dans l'armée du Nord. Nommé l'année suivante général de division et commandant en chef des armées de la Moselle et du Rhin, il vainc les Autrichiens et les Prussiens lors de la bataille de Geisberg qui permet de sauver l'Alsace et la Lorraine de l'avancée ennemie². Pendant ces années de guerre, l'usine est vendue comme bien national, puis démantelée. Un an plus tard, la malterie est convertie en huilerie. En 1802, l'activité brassicole semble devoir disparaître à Xertigny.

¹ « Xertigny et sa brasserie », *op. cit.*, p. 553.

² Articles « Kellerman » et « Hoche », in *Encyclopédie Encarta*.



Publicité 1.1.2 : Publicité pour la bière *La Lorraine*. Entre-deux-guerres. In *L'activité brassicole en Lorraine*. Bertrand Munier. 2001. Cahier central.

L'arrivée d'un propriétaire roturier, Charles Auguste Thirion, relance l'activité de l'usine à la fin de la Révolution. Celui-ci rachète le bâtiment de l'Orémus. Cependant, cette arrivée est en fait liée à la volonté de fabriquer non de la bière, mais de la limonade. Charles Auguste Thirion est en effet attiré par la qualité exceptionnelle de l'eau, naturellement chargée en gaz carbonique. Celle-ci convient parfaitement à la fabrication de limonade. En 1800, la production de limonade est effective. Sous l'Empire, la production stagne, mais, à la fin du XIX^e siècle, la brasserie tire fierté de ce

qu'elle ait pu fournir des bières aux soldats de Napoléon, dans des publicités patriotiques.

La reprise de la production de bière, à la chute de l'empire napoléonien, est quant à elle liée au caractère favorable du climat fiscal. Charles Auguste Thirion rééquipe la brasserie. Un tableau de la brasserie de l'Orémus pendant la première moitié du XIX^e siècle peut être dressé. L'équipement de la salle semble alors se composer de deux chaudières en fer, qu'une grille mobile recouvre pendant la cuisson. Il n'y a plus de mécanique dans la salle. Une petite malterie est construite dans l'extrémité du bâtiment à proximité de l'Eglise. A nouveau, c'est un cheval qui entraîne le manège, dans un retour à l'énergie animale. Dans d'autres domaines, des perfectionnements sont certes introduits. Par exemple, une gouttière de bois munie de trappes pour permettre à la farine de couler dans la cuve remplace les sacs de farine qu'on amenait antérieurement du moulin à la brasserie.

Cependant, la pompe à feu a disparu, ainsi que les chaudières en cuivre. Il s'agit bien dès lors d'un retour en arrière.¹

A la mort de Charles Auguste Thirion, la brasserie de l'Orémus est vendue, « avec tout le matériel qui s'y trouve : chaudières, cuves, agitateur mécanique, moulin concasseur, rafraichissoir en fer, réfrigérant, tuyaux et ustensiles divers, dix cuves à fermentation et deux grandes, douze foudres de dix hectolitres chacun, douze autres de cinq hectos, sept de trois à quatre hectos, ainsi que tous les fûts de parcours, tous en bon état et encore tous les agrès nécessaires au roulement de la brasserie »².

Il s'agit ici d'un portrait à peu près complet de la situation de la brasserie de l'Orémus au début des années 1860, avant l'arrivée de Victor Champion. La famille Thirion ayant fait de mauvaises affaires, la brasserie est acquise sur adjudication à la barre du tribunal civil d'Epinal, en mars 1864, par Mr Eaux et Drouin, brasseurs à Epinal.³

Les années 1864 et 1865 constituent une période de mutations brassicoles fondamentales à Xertigny. La naissance d'une seconde brasserie à Xertigny influa

¹ « Xertigny et sa brasserie », *op. cit.*, p. 555.

² *Ibidem*, p. 555.

³ François de Vilmorin, *Histoire de Xertigny et de ses brasseries*, *op. cit.* Non paginé.

profondément l'avenir brassicole du village. Les documents portés au dossier d'un procès sur les droits d'eau de la Cense datant des années 1960 permettent de retracer la naissance de cette seconde brasserie¹. Le 9 juin 1864, trois négociants et marchands en vin, Victor Soulard, Charles Munier et Calixte Chaupier créent entre eux une société à l'effet d'établir une brasserie au lieu-dit La Cense.

Cinq mois après le changement de propriétaire de la brasserie de l'Orémus, le 10 août 1864, le paysan Joseph Clément leur vend la ferme de Grandchamps à La Cense². Il s'agit d'un bâtiment situé sur un petit ruisseau, en pleine campagne, à un kilomètre et demi de la ville de Xertigny.



Photographie 1.1.2.1 : Brasserie de la Cense et maison du brasseur. Années 1880. Archives de François de Vilmorin.

¹ Rapport d'expertise juridique de François de Vilmorin. Dossier du procès des droits d'eau de la Cense. Archives de François de Vilmorin.

² *Ibidem*.

L'association entre les trois hommes éclate rapidement. Une nouvelle association est formée, entre Victor Soulard, Calixte Chaupied et Jacques Vavasseur, docteur en médecine à Xertigny. Cependant, cette nouvelle association éclate également. Une troisième association est alors formée, entre Victor Soulard, Jacques Vavasseur et Victor Champion. A nouveau, l'association ne tient pas, et une quatrième société est formée, cette fois-ci entre Victor Soulard, Jacques Vavasseur et Joseph Voegelé¹. Une photographie des années 1880 donne un aperçu de la situation de la nouvelle brasserie et de son relatif isolement.

Tel est donc le paysage brassicole de Xertigny en 1864, scindé en deux brasseries concurrentes, lorsque arrive à la brasserie de la Cense un jeune ingénieur brasseur stagiaire qui, en un an, engage l'avenir brassicole de Xertigny dans une orientation radicalement nouvelle.

3 – Victor Champion, fondateur d'une dynastie de brasseurs

Victor Champion est né le 4 février 1839 à Pressigny, en Haute-Marne, dans une famille de propriétaires fonciers et d'agriculteurs aisés. En 1864, c'est donc un jeune homme de 25 ans. A l'époque, il est destiné par ses parents à hériter d'une petite brasserie de son oncle, M. Virey, à Monthureux-sur-Saône, dans les Vosges². Il appartient à une famille agricole et brassicole avec laquelle il garde d'ailleurs relations après son installation à Xertigny. Le choix de l'activité brassicole est donc naturel pour Victor Champion.

Il fait des études de brasserie en Allemagne, dans l'école de brasserie de Weihenstephan, à Freising, près de Munich, en Bavière³. Il s'agit pendant toute la seconde moitié du XIX^e siècle de la meilleure école de brasserie du monde. La brasserie Weihenstephan se pose d'ailleurs aujourd'hui comme la plus ancienne brasserie encore en activité au monde. Elle aurait été fondée en 1040. Victor Champion s'y familiarise avec le procédé bavarois de fermentation basse. Afin de compléter sa formation, il effectue ensuite une série de stages dans des brasseries. C'est semble-t-il par hasard

¹ Acte de vente de la brasserie de la Cense par la brasserie *La Lorraine* à la Société Laitière de Charmois l'Orgueilleux. 1934. Archives de François de Vilmorin.

² François de Vilmorin, *Histoire de Xertigny et de ses brasseries*, op. cit. Non paginé.

³ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

qu'il se rend ainsi à la brasserie de la Cense pour faire un stage. Son état d'esprit est probablement marqué par son passé proche, un passé d'étudiant où il a eu un aperçu des évolutions les plus récentes de l'activité brassicole, encore artisanale.

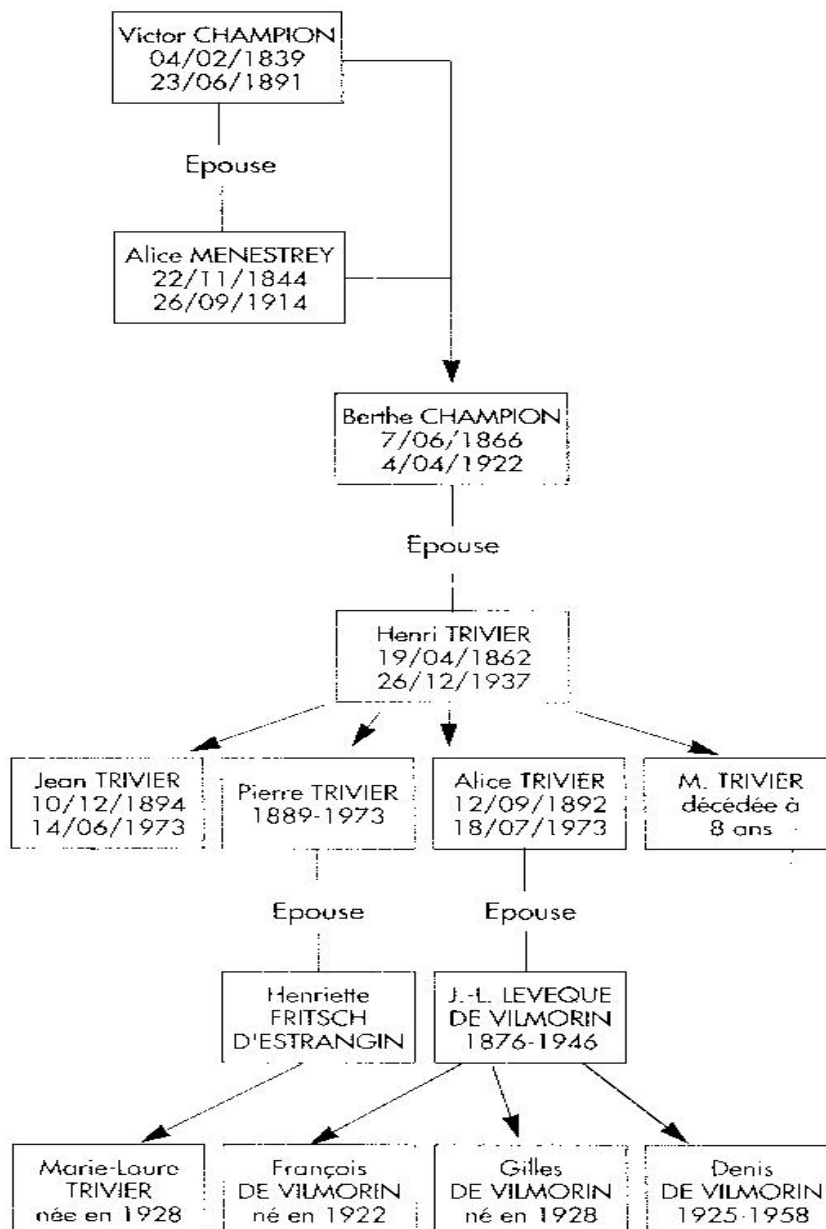
Plusieurs évènements conduisent Victor Champion à s'établir définitivement à Xertigny. En premier lieu, après un stage à la brasserie de la Cense, il effectue un second stage à la brasserie de l'Orémus, sous la direction de son propriétaire d'alors, Monsieur Eaux. En 1864, il entre comme associé dans la société de brasserie de la Cense aux côtés de Victor Soulard et Jacques Vavasseur. Il y introduit le procédé bavarois de fermentation basse. Cependant, son attention se porte rapidement sur la brasserie de l'Orémus. En second lieu, il fait la connaissance d'Alice Ménestrey. Alors âgée de quinze ans, Alice Ménestrey était la fille de Benjamin Ménestrey, maître de poste à Xertigny¹. Benjamin Ménestrey est alors maître de poste un notable de la ville, propriétaire d'immeubles, de terres et de bois à Xertigny. Il est en effet l'héritier de la famille Villemin, qui, tout au long de la première moitié du XIX^e siècle, a réuni une fortune considérable, notamment à travers le rachat de nombreuses terres de la ville.

L'examen des actes de vente de terrains et des titres de propriété de la famille Villemin-Ménestrey montre une extension continue des terres familiales par rachats successifs². Il s'agit de la principale famille de notables de la ville, occupant, à travers son emprise foncière, une place éminente dans la société xertignienne. Deux arbres généalogiques permettent de saisir les liens de parentés au sein de la famille Champion et les rapports l'unissant aux familles Villemin et Ménestrey.

¹ *Histoire de Xertigny et de ses brasseries. op. cit.*, non paginé.

² Acquêts au profit de Nicolas Villemin et Nicolas Joseph Villemin. Archives de François de Vilmorin.

ARBRE GENEALOGIQUE DE LA FAMILLE TRIVIER-CHAMPION



Arbre généalogique 1.1.3.1 : Arbre généalogique de la famille Trivier-Champion, in « Histoire de Xertigny et de ses brasseries », *Bulletin municipal de Xertigny*. 1992. Page 19.

La famille Ménestrey est formée de propriétaires terriens vivants de leurs rentes¹. Les arbres généalogiques montrent également l'importance des liens familiaux tissés avec d'autres familles brassicoles. La fille de Victor Champion, Berthe, se marie ainsi avec Henri Trivier, lui-même fils de brasseurs, qui reprend l'affaire. Se posent donc des problèmes de succession lorsque, à deux reprises sur trois générations, il n'y a pas d'héritiers mâles. Victor Champion n'ayant qu'une fille, c'est son gendre qui hérite de la brasserie. Le fils de celui-ci, Pierre Trivier, n'ayant également qu'une fille, il associe son neveu, François de Vilmorin, à la gestion de la brasserie, faisant de lui son successeur. Cependant, la vente de la brasserie en 1958 fait d'Alice de Vilmorin et de Pierre Trivier les derniers dirigeants familiaux.

Le mariage entre Victor Champion et Alice Ménestrey peut donc être considéré comme un important facteur de succès. Plusieurs témoignages oraux concordent pour dire qu'il s'agit d'un mariage d'amour². Quoiqu'il en soit, lorsque Victor Champion se marie à Alice Ménestrey, alors âgée de quinze ans et trois mois, il épouse la grande famille de notables propriétaires de Xertigny. Lui et sa descendance deviennent héritiers d'une part considérable des terres et des maisons de Xertigny³. Ce mariage lie donc étroitement Victor Champion à la ville. Ce brasseur en devient le principal notable.

Victor Champion apparaît réellement comme le fondateur d'une dynastie de brasseurs. Même après sa mort, son nom demeure à la tête de l'entreprise, les *Etablissements Trivier-Champion*. En 1865, il hérite de la petite brasserie de Monthureux-sur-Saône, qu'il ferme aussitôt. Cette vente montre une volonté de rupture avec l'avenir qui lui était auparavant promis à la tête d'un établissement familial. Elle lui apporte en outre un capital pour investir dans une brasserie dont il a été associé à la direction, et dont il connaît donc parfaitement le fonctionnement et les possibilités de développement.

¹ Acquêts au profit de Nicolas Villemin et Nicolas Joseph Villemin. Archives de François de Vilmorin.

² Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

³ Acquêts au profit de Nicolas Villemin et Nicolas Joseph Villemin. Archives de François de Vilmorin.



Photographie 1.1.3.1 : Victor Champion. 1885. *Album* de Berthe Trivier.

Le 14 juin 1865, Victor Champion achète à Monsieur Enaux usine et dépendances de la brasserie de l'Orémus à Xertigny¹. Le 25 octobre 1865, il vend sa part de la brasserie de la Cense à ses deux associés, se consacrant désormais totalement à la brasserie de l'Orémus, qui devient donc la brasserie Champion². Son arrivée à la tête de la brasserie de Xertigny constitue une charnière dans l'histoire de l'activité brassicole.

Conclusion

Il convenait donc de montrer que les évolutions qui conduisirent Victor Champion à acheter la brasserie de l'Orémus à Xertigny sont diverses. Elles sont d'abord d'ordre géographique. La présence et la qualité de l'eau ont joué un rôle majeur dans la naissance et le développement de l'activité brassicole dans la ville. Elles sont également d'ordre familial. Nous avons ici un premier aperçu de la solidarité qui unit le milieu des familles brassicoles. Elles sont enfin d'ordre à la fois politique et sentimental.

Le mariage de Victor Champion avec Alice Ménestrey fut en effet un mariage d'amour qui inscrivit le nouveau maître de la brasserie de l'Orémus au sommet des réseaux de propriétés et de relations de Xertigny. En plus d'immeubles et de terres, sa femme lui apporte un rôle social central et une dot considérable. Le jeune ingénieur brasseur fraîchement diplômé disposait donc du capital humain et financier nécessaire aux débuts de la brasserie Champion.

Le développement premier de la brasserie Champion à partir de la date charnière de 1865 s'appuie sur deux aspects liés aux années antérieures à l'achat de la brasserie de l'Orémus par Victor Champion. En premier lieu, celui-ci s'appuie sur une activité brassicole proto-industrielle ancienne, c'est-à-dire sur un matériel, une tradition et un savoir-faire. En second lieu, son parcours personnel et sa formation le rendent disponible aux innovations, à la rupture par rapport à cette tradition. Son ancrage

¹ « Xertigny et sa brasserie », *op. cit.*

² Acte de vente de la brasserie de la Cense par la brasserie *La Lorraine* à la Société Laitière de Charmois l'Orgueilleux. 1934. Archives de François de Vilmorin.

familial au cœur de la communauté xertignienne lui confèrera la légitimité nécessaire pour faire accepter ces innovations par ses proches et ses associés.

Chapitre 2

UN ESSOR FONDE SUR LA RECHERCHE ET L'INNOVATION (1865-1887)

Introduction

Le premier essor de la brasserie Champion est compris dans une période allant de 1865 à 1887. Ces vingt-deux années sont celles de la mise en place et du premier essor de la brasserie. En 1887, la construction de la maison des brasseurs et le mariage de Berthe Champion, fille de Victor Champion, inaugurent une nouvelle période, celle de la brasserie Trivier-Champion. Victor Champion, après ce mariage et peu avant sa mort en 1891, laisse en effet la gestion effective de la brasserie à son gendre et héritier, Henri Trivier.

Les sources sur lesquelles se fondent les analyses des débuts de la brasserie de Xertigny appellent à quelques remarques. Aucune donnée financière n'est disponible sur les premiers pas de la brasserie Champion, de 1865 à 1869. En revanche, Victor Champion tient à partir de 1869 un livre d'inventaires, qui présente chaque année l'actif, le passif et les bénéfices de l'entreprise¹. Les sources d'histoire des sciences et les études sur le rôle des recherches de Pasteur pour la biologie moderne sont plus abondantes, notamment la biographie du savant établie par Pierre Darmon².

L'éclairage doit porter sur les facteurs de la réussite de l'entreprise. Le premier essor de la brasserie de Xertigny s'inscrit dans un rapport étroit avec le progrès des sciences et des techniques. A partir de 1865 se mettent en place une science nouvelle, la biologie, et une industrie nouvelle, l'industrie brassicole³. L'intérêt premier de l'étude de la brasserie de Xertigny tient ainsi à l'examen de l'évolution des rapports entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée dans les travaux de Louis Pasteur à Xertigny. La naissance de l'industrie brassicole fut-elle le résultat de l'application de découvertes scientifiques fondamentales, ou ces découvertes ont-elles été rendues possibles par l'expérimentation et la mise en place des procédés industriels eux-même ?

¹ Victor Champion, *Livre d'inventaire* (1868-1887), non paginé.

² Pierre Darmon, *Pasteur, op. cit.*, pp. 226-227.

³ Tor-Magnus Enari, *From beer to molecular biology...*, *op. cit.*, pp. 8-12.

Il convient donc d'étudier en premier lieu les formes de la naissance d'une brasserie industrielle à Xertigny, avant d'étudier le rôle qu'y prit la recherche brassicole.

1 – Xertigny et la naissance de la brasserie industrielle

Victor Champion est brasseur à Xertigny à partir de 1865. Marié à Alice Ménestrey, il a une fille unique, Berthe Champion. Le rôle d'Alice Champion semble avoir été considérable pendant les débuts de la brasserie Champion, mais reste difficilement mesurable. Son aide, ses conseils et ses capitaux ont été très précieux pour son mari, et expliqueraient en partie les succès de la brasserie¹.

Le cadre de l'expansion : le rôle primordial de l'eau

Les changements dans les bâtiments et les installations de la brasserie de 1865 à 1887 consistent en aménagements de ce qui existait déjà. En 1865, la brasserie Champion occupe toujours le bâtiment de l'Orémus. Cependant, le développement de la production oblige Victor Champion à chercher à agrandir le bâtiment. A l'étage supérieur, il fait installer trois grandes chaudières en fer pour alimenter la brasserie en énergie grâce à une machine à vapeur à balancier². Cependant, le problème de l'approvisionnement en eau, qui avait déjà marqué l'histoire brassicole de Xertigny, refait surface suite aux développements de la production. Au début des années 1870, le manque d'eau risque de briser l'essor de la brasserie Champion³.

La recherche de l'eau a toujours été le souci principal de Victor Champion, qui, lors de son stage à la brasserie Eaux, avait été gêné et préoccupé par ce problème. En 1872, le puits de vingt mètres de profondeur creusé à l'avant de l'Orémus ne suffit plus à satisfaire les besoins de la production⁴. Or, la découverte d'une nouvelle source d'eau cette même année apporta un souffle nouveau au développement de la brasserie Champion, et forme un des principaux facteurs de sa réussite jusqu'à la Première Guerre mondiale. La tradition familiale rapporte que cette découverte serait la conséquence d'un rêve de Victor Champion. Une nuit, celui-ci aurait fait un rêve dont la

¹ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

² « Xertigny et sa brasserie », *op. cit.*, p. 555.

³ *Ibidem*, p. 555.

⁴ François de Vilmorin, *Histoire de Xertigny et de ses brasseries*, *op. cit.*, non paginé.

précision extraordinaire aurait attiré son attention. Un ange lui serait apparu, et lui aurait dit : « _ Tu as de l'eau sous ta brasserie, creuse et tu la trouveras »¹. Immédiatement, il aurait décidé de procéder à un sondage.

En 1872, Victor Champion fait appel à des spécialistes pour procéder à des sondages et à des forages dans le sous-sol des caves du bâtiment de l'Orémus. Cependant, les sondeurs n'obtiennent aucun résultat. Victor Champion, abandonnant probablement sa première inspiration nocturne, se résout à abandonner les forages. Avant la fin des travaux, il fait appel à un sourcier. Or, celui-ci affirme qu'il y a bien de l'eau toute proche, mais plus en profondeur. Victor Champion commande la poursuite des forages, qui aboutissent à la découverte d'une considérable masse d'eau alimentée par une rivière souterraine au fort débit. Une pompe à vapeur est construite et alimentée à partir de cette découverte la salle à brasser².

L'expansion se poursuit pendant les années 1870. L'ancienne malterie de la première brasserie de Xertigny, convertie en huilerie, est achetée par Victor Champion pendant cette période. S'ajoutent au bâtiment lui-même un étang, un canal et des terrains où se trouvent de nombreuses sources. Celles-ci sont captées, ce qui permet de résoudre définitivement le problème du manque d'eau. En 1877, une somme importante est employée pour réparer et agrandir l'usine³. En effet, l'espace des caves de l'Orémus devient insuffisant. De nouvelles caves sont creusées sous une colline, à une centaine de mètres de l'usine. Le laboratoire est transféré dans un nouveau local. Enfin, l'expansion gagne Paris, où Victor Champion achète un entrepôt en 1886⁴. L'expansion entraîne une augmentation rapide de la main-d'œuvre. De 1865 à 1890, le nombre d'ouvriers passe ainsi de sept à plus de cent⁵.

L'introduction de la fermentation basse : le rôle de la glace

La principale innovation introduite par Victor Champion résidait dans l'introduction de la fermentation basse. Pendant la première moitié du XIX^e siècle, la

¹ François de Vilmorin, *Histoire de Xertigny et de ses brasseries*, op. cit., non paginé.

² *Ibidem*, non paginé.

³ Note de Victor Champion, in *Livre d'inventaire* (1868-1887), 1877, non paginé.

⁴ *Idem*, 1886, non paginé.

⁵ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

bière fermentait à température ambiante sous l'effet de la levure apportée par l'air. Elle s'opérait généralement à une température de quinze à vingt degrés pendant cinq jours au maximum. La levure remontait en surface de la bière où elle était ensuite écumée¹, d'où le nom de fermentation haute.

Une exception existait cependant, la Bavière, où la fermentation basse était déjà utilisée depuis le XVI^e siècle. La période de fermentation, qui commence à sept degrés, puis augmente jusqu'à douze degrés, avant de revenir à sept degrés, permet un contrôle de l'évolution de la bière et de la formation du goût. La croissance de la levure est en effet alors ralentie. En outre, elle permet à la bière de mieux supporter les transports et les variations de température². Dès lors, l'exportation devient possible, en Europe et dans l'empire colonial français en formation. La technique de fermentation basse avait déjà été adoptée par la brasserie de Tantonville en 1850³.

Les rapports entretenus entre les deux brasseries par l'intermédiaire de Louis Pasteur amenèrent sans doute Victor Champion à décider de mettre en place la fermentation basse à Xertigny, définitivement adoptée à la fin des années 1870⁴. La réfrigération était également indispensable pour la vente au loin. Le refroidissement dans les wagons de transport est mis en place grâce à l'apport de glace récoltée sur des étangs voisins, achetés ou même créés de toutes pièces par Victor Champion⁵. La surface de glace est d'abord découpée à l'aide de scies en plaques rectangulaires par des ouvriers, en plein hiver vosgien. Tous les quarts d'heure, ceux-ci ont le droit de se réchauffer auprès d'un brasero. La glace est ensuite tirée à quai à l'aide de gaffes, découpée en petits morceaux, et transportée, d'abord dans les caves de l'Orémus, puis sur des glacières spécialement conçues⁶, au fond des caves de la nouvelle brasserie.

¹ Jean-Claude Colin, *La bière en Lorraine, op. cit.*, p. 26.

² Tor-Magnus Enari, *From beer to molecular biology, op. cit.*, pp. 8-12.

³ Jean-Claude Colin, *La bière en Lorraine, op. cit.* p. 26.

⁴ François de Vilmorin, *Une dynastie de brasseurs, les Trivier-Carré-Champion*, non publié, 2005, non paginé.

⁵ François de Vilmorin, *Histoire de Xertigny et de ses brasseries, op. cit.*, non paginé.

⁶ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.



Photographie 1.2.3.1 : Pelage de la glace sur l'étang du Priolet, 1902, in *Album* de Berthe Trivier.



Photographie 1.2.3.2 : Glacière américaine de la brasserie. 1900, in *Album* de Berthe Trivier.

Afin de disposer de plus de glace, Victor Champion fait édifier une glacière américaine. Cet assemblage de bois reçoit un courant d'eau qui, l'hiver, forme des stalactites ensuite débitées en morceaux.

A partir du début des années 1880, la glace ne suffit plus aux besoins de réfrigération. « M. Champion installait, dès 1882, une des premières machines frigorifiques et devenait ainsi l'un des promoteurs de l'introduction du froid artificiel dans la brasserie française. »¹ Cette innovation s'effectuait à peu près à la même période aux Etats-Unis, où « les brasseurs (...) furent encouragés par l'amélioration des transports à se lancer sur le marché national. (...) (Au cours des années 1880), la mise au point de wagons-citernes à température contrôlée ouvrait la voie à une distribution du produit à l'échelle nationale. »²

Le succès commercial

Les innovations permises par les découvertes de Pasteur rendirent possible l'essor de la brasserie Champion, qui fut également favorisée par l'évolution de la situation internationale. A partir de 1868, Victor Champion, devant le développement de ses bénéfices, commence à tenir un livre d'inventaire présentant chaque année, puis chaque trimestre le bilan comptable de l'entreprise³.

L'année 1871 constitue une date charnière dans l'expansion de la brasserie Champion. La perte de l'Alsace par la France à la suite de la guerre franco-prussienne prive en effet le marché français de ses sources traditionnelles d'approvisionnement en bière, et surtout de Strasbourg. Face à ce défi, Victor Champion fonde la société anonyme des brasseries Champion⁴. Les résultats de la société anonyme s'accroissent brutalement suite à une augmentation de la demande, passant d'environ 12 000 à environ 28 000 francs, et poursuivent une forte progression jusqu'en 1874. De 1874 à

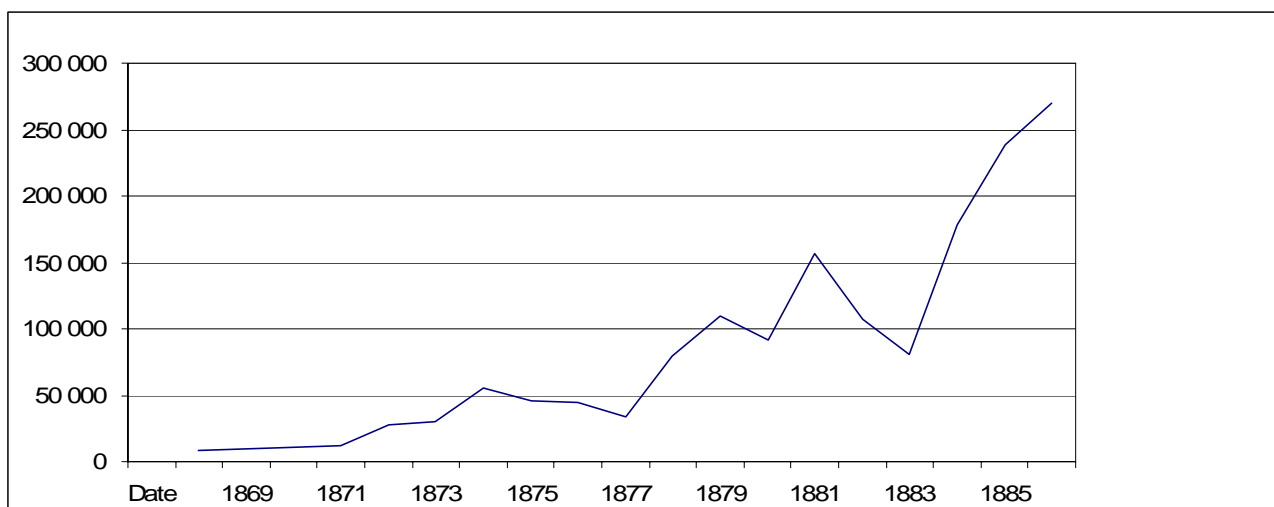
¹ Auteur inconnu, « Brasserie de Xertigny », in *L'illustration économique et financière*, op. cit., p.78.

² Alfred Chandler, *La main visible...*, op. cit., chapitre 9, « L'émergence de l'entreprise industrielle moderne », p. 335.

³ Victor Champion, *Livre d'inventaire (1868-1887)*, op. cit.

⁴ Robert Dutin, « Xertigny », in *Dictionnaire historique de la brasserie française du XX^e siècle*, op. cit.

1877, ils baissent légèrement, Victor Champion faisant des économies afin d'agrandir son usine.



Graphique 1.2.3.1 : Bénéfices annuels en francs de la brasserie Champion de 1868 à 1886. Tirés du Livre d'inventaire de 1868 à 1887 de Victor Champion.

L'année 1878 forme une seconde date-clé. Le bénéfice y bondit de 34 000 à 90 000 francs environs. Cette croissance est liée à l'aménagement de nouveaux bâtiments et à l'agrandissement de l'usine. En 1881, Victor Champion signale que les bénéfices exceptionnels de l'année sont dus au bas prix des matières premières¹. En 1882, l'actif de la brasserie Champion devient supérieur à un million de francs. Après une baisse des bénéfices en 1882 et 1883, la première moitié des années 1880 est une période de forte croissance. Un examen de l'évolution de la vente en apporte confirmation.

En 1865, la production de bière dans la brasserie Champion était de quatre mille hectolitres environ². Pour comparaison, la production de *Guinness* en 1868 est de trois cent cinquante mille barils³. En 1876, elle est déjà de sept cent soixante dix neuf mille barils⁴. Elle connaît alors une expansion continue, qui s'accélère brutalement. Entre 1882 et 1885, la vente passe en effet de trente à quarante mille hectolitres environ⁵.

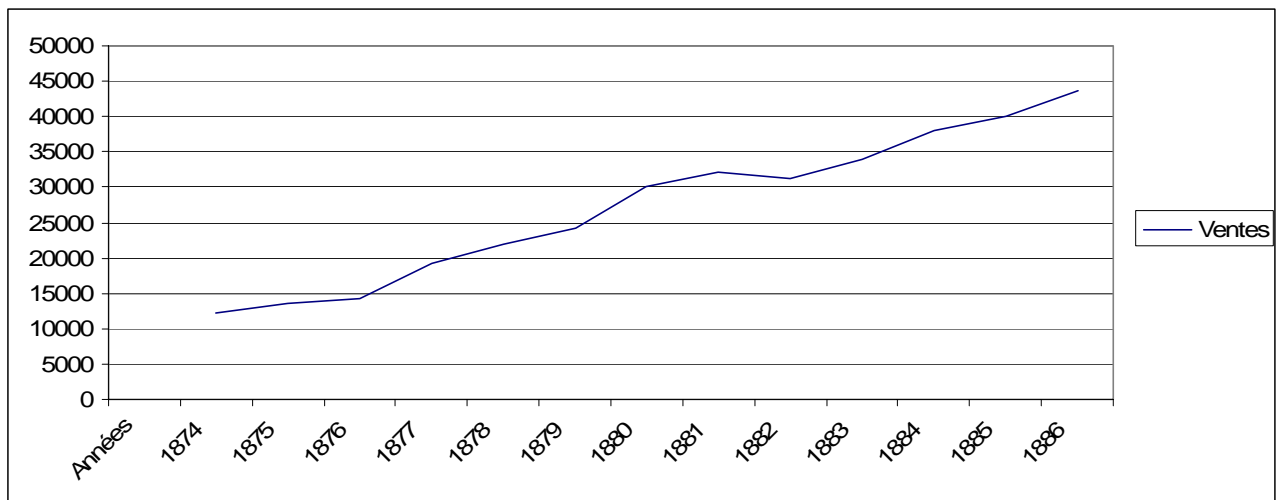
¹ Note de Victor Champion à l'année 1881, in *Livre d'inventaire (1868-1887)*, *op. cit.*, non paginé.

² François de Vilmorin, *Souvenirs de famille sur les origines de la brasserie de Xertigny*, 2005, non paginé.

³ S.R. Dennison, Oliver MacDonagh, *Guinness 1886-1939...*, *op. cit.*, p.1.

⁴ *Ibidem*, p. 3.

⁵ Cahier des *Ventes*. Archives de François de Vilmorin. pp. 1-2-3.



Graphique 1.2.3.2 : Ventes de bière en hectolitres de 1874 à 1886. Tiré du livret *Vente de bière à partir de 1874* de Victor Champion. Archives de François de Vilmorin

A la fin de la période des débuts de la brasserie Champion, en 1886, le livre d'inventaire mentionne que le solde du nouvel entrepôt à Paris est de cinquante neuf mille francs. Victor Champion l'ajoute au bénéfice de la brasserie de Xertigny et aboutit à un résultat de 270 000 francs¹. Le bénéfice annuel moyen de *Guinness* de 1882 à 1886 est d'environ quatre cent cinquante mille livres². La quantité de bière vendue est alors de presque 45 000 hectolitres.

2 – Pasteur à Xertigny : découvertes scientifiques et innovations techniques

Il importe à présent d'éclairer un facteur de l'essor de la brasserie Champion, celui de la recherche brassicole. Il s'agit en ce sens de donner tout d'abord une description du processus de brasserie à la naissance de la brasserie Champion. Pourtant, ce processus est en fait très mal connu par les acteurs même du secteur³. Plutôt que de le décrire en s'appuyant sur les connaissances scientifiques actuelles, il faut comprendre comment ces connaissances elles-mêmes sont nées. Le rôle des découvertes brassicoles dans la construction de la biologie moderne doit dès lors être cerné.

¹ Note de Victor Champion à l'année 1886, in *Livre d'inventaire (1868-1887)*, *op. cit.*, non paginé.

² S.R. Dennison, Oliver MacDonagh, *Guinness 1886-1939*, *op. cit.*, p. 4.

³ Tor-Magnus Enari, *From beer to molecular biology...*, *op. cit.*, pp. 8-12.

La recherche brassicole avant Pasteur

Pendant la première moitié du XIX^e siècle, la nature de la fermentation alcoolique a été au cœur d'un débat scientifique. D'une part, une théorie chimique de la fermentation avait été élaborée par Justus von Liebig et Friedrich Whöler. Justus von Liebig, professeur allemand de chimie, avait pris une part importante dans le développement de la chimie en Allemagne pendant la première moitié du siècle¹. Fondateur du premier laboratoire de recherche chimique universitaire, pionnier de la biochimie et auteur en 1840 de *La chimie dans son application à l'agriculture et à la physiologie*, il avait donné naissance à la chimie agricole². Il avait collaboré, dans le cadre de ses recherches, avec Friedrich Whöler, professeur de chimie à l'université de Göttingen en Basse-Saxe. Les deux savants avançaient que la fermentation était la transformation purement chimique du sucre sous l'effet d'un corps instable, le « ferment ».

D'autre part, une théorie biologique de la fermentation avait été présentée en 1837 par Charles Cagniard de Latour. Celui-ci liait pour la première fois la fermentation alcoolique au bourgeonnement de la levure. Il s'opposait donc aux théories avancées par les deux savants allemands. Le débat sur l'origine de la fermentation mit ainsi aux prises la chimie et la biologie. Cependant, sous l'effet même de ces débats qui touchaient à la nature de la distinction entre les deux domaines, la frontière séparant les deux sciences devenait alors pour le moins incertaine³.

En 1857, Louis Pasteur avait apparemment tranché la querelle entre les chimistes et les biologistes. Il prouvait que la fermentation alcoolique était un processus complexe lié à un métabolisme de la levure. Elle dépendait donc de la présence de cellules vivantes dans la levure. L'explication biologique semblait donc l'emporter définitivement. Cependant, la nature de l'évolution du métabolisme de la levure restait largement inconnue. C'est afin d'éclairer ce processus que Louis Pasteur, à partir de 1865, menait ses premières recherches brassicoles⁴.

¹ Tor-Magnus Enari, *From beer to molecular biology...*, *op. cit.* pp. 8-12.

² « Justus von Liebig », in *Encyclopédie Encarta*.

³ Tor-Magnus Enari, *From beer to molecular biology...*, *op. cit.*

⁴ Pierre Darmon, *Pasteur*, *op. cit.* pp. 226-227.

Pasteur à la brasserie de Xertigny : expériences et découvertes théoriques

Les brasseurs firent appel à Louis Pasteur pour faire face à un problème économique majeur, la contamination de la bière, qui provoquait un phénomène dit de « bière trouble ». Louis Pasteur replace le choix de ces recherches dans le cadre plus général de la question de la génération spontanée :

« (...) lorsque (...) un habile naturaliste de Rouen, M. Pouchet, membre correspondant de l'Académie des sciences, vint annoncer à l'Académie des résultats sur lesquels il croyait pouvoir asseoir d'une manière définitive les principes de l'hétérogénéité, personne ne sut indiquer la véritable cause d'erreur de ses expériences, et bientôt l'Académie, comprenant tout ce qui restait encore à faire, proposa pour sujet de prix la question suivante : *Essayer, par des expériences bien faites, de jeter un jour nouveau sur la question des générations spontanées* ».

La fermentation du moût est traditionnellement une fermentation au contact de l'air, non contrôlée par les processus de production. Elle était donc expliquée par ce contact même de l'air. Dès lors, afin de combattre cette explication, Pasteur mène une série d'expériences anaérobiques, c'est-à-dire sans air :

« Les chimistes ont découvert depuis vingt ans un ensemble de phénomènes vraiment extraordinaires, désignés sous le nom générique de *fermentations*. Tous exigent le concours de deux matières : l'une dite *fermentescible*, telle que le sucre ; l'autre *azotée*, qui est toujours une substance albuminoïde. Or voici la théorie qui était universellement admise : les matières albuminoïdes éprouvent, lorsqu'elles ont été exposées au contact de l'air, une altération, une oxydation particulière, de nature inconnue, qui leur donne le caractère *ferment*, c'est-à-dire la propriété d'agir ensuite, par leur contact, sur les substances fermentescibles ».

Il résume ensuite la controverse sur l'origine de la fermentation, qui tient bien à la question de la génération spontanée :

¹ Louis Pasteur, *Écrits scientifiques et médicaux*, chapitre « La génération spontanée », Paris, Flammarion 1994.

² *Ibidem*.

« Cela posé, les ferments prennent naissance, on le savait, par le fait du contact des matières albuminoïdes et du gaz oxygène. Dès lors, de deux choses l'une, me disais-je : les ferments des fermentations proprement dites étant organisés, si l'oxygène seul, en tant qu'oxygène, leur donne naissance, par son contact avec les matières azotées, ces ferments sont des générations spontanées ; si ces ferments ne sont pas des êtres spontanés, ce n'est pas en tant qu'oxygène seul que ce gaz intervient dans leur formation, mais comme excitant d'un germe apporté en même temps que lui, ou existant dans les matières azotées ou fermentescibles. Au point où je me trouvais de mes études sur les fermentations, je devais donc me former une opinion sur la question des générations spontanées. J'y rencontrerais peut-être une arme puissante en faveur de mes idées sur les fermentations proprement dites »¹.

Le vin et la bière sont tous deux des produits d'une fermentation alcoolique. Cependant, le brassage de la bière est un procédé biotechnologique bien plus complexe que le procédé de vinification². Louis Pasteur se tourne donc vers l'étude de la fabrication de la bière :

« Il y avait bien un ferment, le plus ancien, le plus remarquable de tous, que l'on savait être organisé : la levure de bière. Mais, comme dans toutes les fermentations de découverte plus moderne que la connaissance du fait de l'organisation de la levure de bière (1836) on n'avait pu reconnaître l'existence d'êtres organisés, même en les y recherchant avec soin, les physiologistes avaient abandonné peu à peu, plusieurs bien à regret, l'hypothèse de M. Cagniard de Latour d'une relation probable entre l'organisation de ce ferment et sa propriété d'être ferment, et l'on appliquait à la levure de bière la théorie générale en disant : « Ce n'est pas parce qu'elle est organisée, que la levure de bière est active, c'est parce qu'elle a été au contact de l'air. C'est la portion morte de la levure, celle qui a vécu et qui est en voie d'altération qui agit sur le sucre³. »

Après la guerre de 1871, Pasteur mène des expériences sur la maladie du ver à soie à Clermont-Ferrand. Le climat ne convenant pas à ses expériences, il visite les industries de la région. Il devient l'ami d'un brasseur à Chamalières, Monsieur Kuhn, qui lui demanda un jour : « Puisque les Allemands possèdent une incontestable supériorité dans la fabrication de la bière, pourquoi la France n'essayerait-elle pas de la dépasser ? »⁴. En un mois, Pasteur trouve dans le principe la solution au problème, et appelle la bière ainsi obtenue *Bière de la Revanche*. Il s'agit de produire

¹ Louis Pasteur, *Écrits scientifiques et médicaux*, op. cit.

² Tor-Magnus Enari, *From beer to molecular biology...*, op. cit.

³ Louis Pasteur, *Écrits scientifiques et médicaux*, op. cit.

⁴ Pierre Darmon, *Pasteur*, op. cit. pp. 226-227.

industriellement une levure bien vivante et parfaitement pure en l'isolant des germes pathogènes¹.

Les expériences de Pasteur se portent donc vers l'industrie. Il se rend d'abord dans des brasseries britanniques. Il y vérifie la qualité des levures en repérant les germes indésirables à l'aide d'un microscope. Il y rencontre également pour la première fois les méthodes de production industrielle de la bière. Après son passage, les brasseries londoniennes s'équipent de microscopes². A son retour, en 1873, il mène des recherches sur la fabrication de la bière à la brasserie de Tantonville, chez les frères Tourtel³. Il observe qu'en soumettant la bière à une température d'environ cinquante à cinquante-cinq degrés, elle était exempte de maladies. C'est à propos de la bière qu'apparaît dans la langue le terme de *pasteurisation*⁴.

Il semble qu'il effectue d'incessants trajets entre Tantonville et les brasseries de Xertigny dans sa quête de prélèvement d'échantillon. La concurrence entre les brasseries de Tantonville et de Xertigny à la fin du XIX^e siècle a transformé ces découvertes en enjeu de mémoire et de publicité pour des entreprises concurrentes, chacune en revendiquant la primauté⁵. En fait, lorsque Pasteur retourne une première fois en Lorraine en 1873 et 1874 pour approfondir ses études sur la bière, il mène ses recherches à la brasserie de Tantonville⁶, tout en effectuant toujours des tournées brèves à la brasserie de la Cense à Xertigny pour prélever des échantillons⁷. Louis Pasteur expose ses conclusions de façon synthétique et théorique :

« Mes études me conduisaient à des conclusions entièrement différentes. Je trouvais que toutes les fermentations proprement dites, visqueuse, lactique, butyrique, la fermentation de l'acide tartrique, de l'acide malique, de l'urée..., étaient toujours corrélatives de la présence et de la multiplication d'êtres organisés. Et, loin que l'organisation de la levure de bière fût une chose gênante pour la théorie de la fermentation, c'était par là, au contraire, qu'elle rentrait dans la loi commune, et qu'elle était le type de tous les ferments proprement dits. Selon moi,

¹ Pierre Darmon, *Pasteur, op. cit.* pp. 226-227.

² *Ibidem.*

³ Bertrand Munier, *L'activité brassicole en Lorraine, op. cit.*, p.20.

⁴ *Ibidem*, p.23.

⁵ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

⁶ Jean-Claude Colin, *La bière en Lorraine, op. cit.*, p. 27.

⁷ Bertrand Munier, *L'activité brassicole en Lorraine, op. cit.*, p.24.

les matières albuminoïdes n'étaient jamais des ferments, mais l'aliment des ferments. Les vrais ferments étaient des êtres organisés »¹.

Il met en évidence la nature organique de la levure, qui apparaît donc composée d'organismes vivants unicellulaires et microscopiques.

Dans ses écrits, il donne à ses recherches sur la levure de bière le statut d'une confirmation d'une « loi générale », ou plutôt de son illustration par la levure de bière, « type de tous les ferments » :

« Les recherches dont j'ai maintenant à rendre compte n'ont été par conséquent qu'une digression obligée de mes études sur les fermentations. C'est ainsi que je fus conduit à m'occuper d'un sujet qui jusque-là n'avait exercé que la sagacité des naturalistes »².

Louis Pasteur conclut que la fermentation était une forme de métabolisme organique anaérobique, c'est-à-dire sans oxygène³. Cependant, après avoir fabriqué un fermenteur pour la production industrielle de bière, il fut amené à changer d'avis sur la question. Il se rendit en effet compte que la fermentation ne se produisait pas sans qu'au moins une petite quantité d'oxygène soit présente. Cela ne remettait cependant pas en question la nature organique de la levure. De même que la fermentation, les altérations de la bière sont produites par des micro-organismes apportés par les poussières de l'air. Louis Pasteur exposait ces conclusions en 1876 dans ses *Etudes sur la bière*⁴. Au début des années 1880, Victor Champion, convaincu par les travaux de Pasteur, effectués, pour une part, dans son ancienne brasserie, construit un nouveau laboratoire en face du bâtiment de l'Orémus.

¹ Louis Pasteur, *Écrits scientifiques et médicaux*, op. cit.

² *Ibidem*.

³ Pierre Darmon, *Pasteur*, op. cit. pp. 226-227.

⁴ Louis Pasteur, *Etudes sur la bière*, 1876.



Photographie 1.2.2.1 : Laboratoire, in *Album La Lorraine* pour l'exposition universelle de 1900. Archives de François de Vilmorin. 1899.

Les conséquences des découvertes de Pasteur : naissances de la microbiologie et de l'industrie brassicole

L'essor de la brasserie Champion se fonde précisément sur la première description scientifique de l'activité brassicole. Les recherches de Louis Pasteur permettent en 1866 de dresser un tableau des connaissances en ce domaine. L'activité brassicole peut ainsi être décomposée en trois phases distinctes. Dans un premier temps, l'orge germe, au cours d'un processus biologique qui opère une synthèse des enzymes au sein du grain. C'est le maltage. L'orge devient du malt vert. Dans un second temps, le malt est séché et moulu pour arrêter la germination, puis mélangé à de l'eau chaude. Les enzymes du grain opèrent une hydrolyse sur son amidon et ses protéines, qui se transforment respectivement en sucre et en acides aminés. C'est le brassage proprement

dit. Le malt devient du moût. Dans un troisième temps, la levure transforme le sucre en alcool et en dioxyde de carbone. C'est la fermentation¹.

Les travaux de Pasteur visant à anéantir la théorie de la génération spontanée tiennent une place fondamentale dans sa carrière scientifique et l'acquisition de sa renommée. Il démontre en effet que les êtres vivants, même microscopiques, ne naissent pas du néant, mais ne se développent qu'à partir de germes déjà présents dans l'atmosphère². Dans l'extrait du chapitre « La génération spontanée » présenté, Pasteur fait état de son opposition au directeur du Muséum d'histoire naturelle de Rouen, Félix-Archimède Pouchet, créationniste et partisan convaincu du spontanéisme. Pasteur était sorti vainqueur de cette bataille scientifique à la suite d'une spectaculaire séance à l'Académie des sciences en 1864, mais la théorie de la génération spontanée n'a été cependant totalement abandonnée qu'à la suite de ses recherches sur la levure de bière.

Les implications des découvertes de Pasteur sur la fermentation furent de toute importance dans le domaine médical. Pasteur écrit dans ses *Etudes sur la bière* :

« Lorsqu'on voit la bière éprouver de profondes altérations parce que le liquide a donné asile à des organismes microscopiques qui se sont introduit d'une manière nuisible et fortuite dans son intérieur où ils ont ensuite pullulé, comment ne pas être obsédé par la pensée que des faits du même ordre peuvent et doivent se présenter quelquefois chez l'homme et chez les animaux³ ? »

La recherche brassicole a donc permis la découverte des infections microbiennes qui présida à la naissance de la médecine moderne. En ce sens, la recherche brassicole fut le front pionnier de la biotechnologie et apporta une contribution fondamentale à la science biologique. La microbiologie et la biochimie sont ainsi donc nées d'une « digression obligée » d'études scientifiques, du besoin de comprendre un processus de fabrication et d'en expérimenter son contrôle.

Grâce à cette « digression », la microbiologie et la biochimie devinrent, pendant la seconde moitié du XIX^e siècle, des sciences au sens propre. Elles s'installèrent dans le paysage universitaire, et tout d'abord dans l'école de brasserie de Weihenstephan. Les premiers cours de microbiologie brassicole y furent ainsi menés dès la fin de

¹ Tor-Magnus Enari, *From beer to molecular biology...*, *op. cit.* pp. 8-12.

² *Ibidem*, pp. 8-12.

³ Louis Pasteur, *Etudes sur la bière*, *op. cit.*

l'année 1865¹. Or, il s'agissait de l'école dans laquelle Victor Champion avait fait ses études, et où Henri Trivier, son héritier, étudiait alors. En 1895 fut adjointe à l'école une Académie de l'Agriculture et de la Brasserie, qui devint en 1930 une faculté intégrée à l'université des techniques de Munich². En 1867, Louis Pasteur fondait un laboratoire de chimie physiologique à l'Ecole Normale Supérieure d'Ulm.

Les découvertes de Louis Pasteur conduisirent en outre les brasseries européennes à fonder des laboratoires de recherche sur le modèle des laboratoires de Xertigny et Tantonville. Au Danemark, Jacobsen, fondateur de la brasserie Carlsberg, et grand admirateur de Louis Pasteur, construisit en 1876 le laboratoire Carlsberg pour consolider les fondements scientifiques des procédés de malterie, de brasserie et de fermentation. Fut également mise en place une Fondation Carlsberg afin de superviser ces recherches, fondation dirigée par un collège élu par l'Académie Royale des Sciences du Danemark. Le laboratoire Carlsberg devint bientôt un centre de recherche reconnu internationalement dans les domaines de la biochimie, de la physiologie des micro-organismes, et de la génétique³. Enfin, en 1897, *Guinness* se dota également d'un laboratoire de recherche⁴.

La qualité de la bière de Xertigny fût bientôt remarquée. En 1885, la bière de Xertigny remporte la médaille d'or de l'Exposition de Vesoul. En 1886, c'est la consécration, avec une médaille d'or à l'Exposition Internationale de Paris⁵. Les développements de la recherche brassicole se poursuivirent à la brasserie de Xertigny pendant la seconde moitié du XIX^e siècle. Le laboratoire, après le départ de Pasteur, est dirigé par des chimistes célèbres. Cihak devint par exemple directeur de l'institut de brasserie de Prague après son passage à Xertigny. Lintner devint directeur de l'école de brasserie de Weihenstephan. Louis Marx succéda à Jacobsen à la tête du Laboratoire Carlsberg⁶. Xertigny se trouvait donc bien au cœur du mouvement général du progrès industriel brassicole.

¹ Jean-Claude Colin, *La bière en Lorraine, op. cit.* p. 26.

² Tor-Magnus Enari, *From beer to molecular biology...*, *op. cit.* pp. 8-12.

³ *Ibidem*, pp. 8-12.

⁴ S.R. Dennison, Oliver MacDonagh, *Guinness 1886-1939...*, *op. cit.*, chapter 6, "The development of scientific brewing", p.80.

⁵ Jean-Claude Colin, *La bière en Lorraine, op. cit.* p. 60.

⁶ *Ibidem*, p. 60.

La compréhension des procédés de germination, de brassage et de fermentation, qui forment les trois étapes de la brasserie, a permis la reproduction à l'identique de phases d'un processus de production. La volonté de reproduire un processus en le maîtrisant est en effet un mode de l'expérience scientifique. Or, cette reproductibilité expérimentale, en favorisant un contrôle de ces processus, a permis dans le domaine industriel une augmentation de la taille des unités de production. En ce sens, reproductibilité expérimentale et reproductibilité dans la fabrication se sont développées sans que soit opérée de réelle distinction à la brasserie Champion. Louis Pasteur travaillant en milieu industriel, ses installations expérimentales s'inscrivaient dans le cadre de processus de production, et surtout les influençaient dans leurs évolutions. La reproductibilité expérimentale fut donc une condition de la production industrielle.

Conclusion

La réussite de la brasserie Champion est donc due aux innovations techniques nées d'une « digression » des recherches fondamentales en science biologique. L'innovation technique a ici accompagné les interrogations et les expériences de Louis Pasteur, et ne peut être séparée des entreprises de théorisation du processus de fermentation. Le choix de l'appel à Pasteur constitue ainsi l'explication première de la naissance de la brasserie industrielle à Xertigny. Il convient d'y ajouter le facteur politique de la perte de l'Alsace-Moselle, et un facteur géologique, la chance de trouver de l'eau de qualité sous l'usine elle-même.

Le cadre de vie des brasseurs entrainait de plus en plus en conflit avec leur succès même. Celui-ci impliquait la mise en place d'un cadre de représentation et de réception, enfin une image qui renvoyât à la réussite de Victor Champion. Victor et Alice Champion, qui habitaient depuis 1865 la maison de l'Orémus, décidèrent de se faire construire une demeure en rapport avec leur réussite sociale, et près de la brasserie, afin de la surveiller constamment. La volonté de construire une nouvelle maison pour la famille Champion est ainsi liée dès l'origine à un souci publicitaire de paraître¹. Les travaux commencent en 1885 et durent deux ans, jusqu'en 1887².

¹ François de Vilmorin, *Histoire de Xertigny et de ses brasseries*, *op. cit.*, non paginé.

² *Ibidem*, non paginé.

Or, en 1887, un jeune stagiaire formé à Weihenstephan à la microbiologie brassicole initiée par la brasserie elle-même se marie avec la fille de Victor Champion, devenant son héritier. Son arrivée à la tête de la brasserie de Xertigny aux côtés de Victor Champion en 1887 constitue bien une rupture essentielle. Associé à son beau-père, il peut s'appuyer sur l'augmentation de la trésorerie et sur une image de marque de premier ordre. Loin de se contenter de ces premiers succès, il a l'audace de concevoir une usine et des ambitions entièrement nouvelles.

LA PREMIERE BRASSERIE DE FRANCE (1887-1914)

Introduction

L'année 1887 constitue une date charnière dans l'histoire de la brasserie *La Lorraine*. La même année, la brasserie engage un des associés de la brasserie concurrente de la Cense, Adolphe Voegelé, comme directeur de laboratoire, Berthe Champion se marie à Henri Trivier qui devient l'héritier de son beau-père, et le « château » des brasseurs de Xertigny est édifié. Jusqu'à la Première Guerre mondiale, c'est Henri Trivier qui dirige effectivement la brasserie, et la hisse pendant ces vingt sept années au premier rang parmi les brasseries de France.

L'expansion de la brasserie s'appuie sur une stratégie de communication ambitieuse qui donne naissance à la marque *La Lorraine* et s'accompagne de la production de textes, de panneaux, d'objets publicitaires, de photographies ou de pavillons d'exposition¹. La croissance entraîne un développement de la comptabilité, qui est effectuée à partir de 1889 dans des cahiers de comptes annuels². Il s'agit de comprendre les raisons de cette réussite en jugeant les rôles des dirigeants, des stratégies de croissance interne ou externe et de l'importance des politiques de communication³. Pourquoi la brasserie *La Lorraine* est-elle devenue la première brasserie de France ?

Les facteurs de cette réussite exceptionnelle sont à chercher dans la collaboration entre les deux nouveaux brasseurs de Xertigny. Les preuves de ce succès sont une expansion polymorphe qui fait de *La Lorraine* la première brasserie de France. Les manifestations de cette réussite révèlent enfin une stratégie de communication ambitieuse.

¹ Archives de François de Vilmorin. 2005.

² Cahiers de compte des Brasseries Trivier-Champion. 1889, 1890, 1891, 1892, 1904, 1907-1908. Archives de François de Vilmorin.

³ *Album La Lorraine* pour l'Exposition Universelle de Paris de 1900. Archives de François de Vilmorin.

1 – Les facteurs de la réussite

La réussite de la brasserie *La Lorraine* fut fondée sur la coopération entre deux brasseurs aux qualités complémentaires, le propriétaire, Henri Trivier, et le directeur, Adolphe Voegelé. Leur entente permit de conjuguer génie industriel et innovation technique.

Henri Trivier, un industriel de génie

Henri Trivier, né à Dijon le 19 avril 1862 est le fils unique d'Emile Trivier et Justine Carré, héritiers d'une ancienne famille de brasseurs de Dijon, et propriétaires dans cette ville de la brasserie Trivier-Carré, dans la rue d'Assas¹. Sa grand-mère maternelle, Sophie Nicolas de Montigny, était issue d'une famille de propriétaires fonciers fortunés qui habitaient un château à Montigny-sur-Vingeanne en Côte d'Or. Elle-même habitait le château de Larrey, dans les environs de Dijon.

Henri Trivier suit de brillantes études². Après son baccalauréat, il étudie la chimie, puis est volontaire pour le service militaire, à une époque où celui-ci n'était pas encore obligatoire, et devient officier d'artillerie. Il souhaite alors entrer à l'Ecole Polytechnique, mais son père souhaite qu'il fasse des études de brasserie à l'étranger. Après l'école de brasserie de Mödling en Autriche-Hongrie, il se rend à l'école de brasserie de Weihenstephan, en Bavière, où s'était déjà rendu Victor Champion. Il effectue ensuite un stage d'un an dans la brasserie Carlsberg³. Le directeur du Laboratoire Carlsberg, Jacobsen, impressionné par son inventivité et ses compétences, lui offre une vue de la brasserie Carlsberg dédiée⁴. Il acquiert le grade d'ingénieur et de docteur en chimie.

A la mort de son père, Henri Trivier hérite de la brasserie de Dijon. Vers 1885, un marchand de houblon de Strasbourg, Paul Schmidt, ami des deux familles Trivier et Champion, a l'idée de faire se rencontrer Henri Trivier et Berthe Champion⁵. A vingt-

¹ François de Vilmorin, *Histoire de Xertigny et de ses brasseries*, 2005, non paginé.

² *Ibidem*.

³ *Ibid.*

⁴ *Vue de la brasserie Carlsberg*. Archives de François de Vilmorin.

⁵ François de Vilmorin, *Souvenirs sur les origines de la brasserie de Xertigny*, non paginé.

trois ans, Henri Trivier se rend à Xertigny, en plein hiver vosgien, au cœur d'une tempête de neige, et se jure de ne jamais retourner dans une ville au climat aussi épouvantable¹. Pourtant, après une rencontre organisée, il serait tombé éperdument amoureux de Berthe Champion, et réciproquement, et la demanda en fiançailles à son père².



Photographie 1.3.1.1 : Henri Trivier, 1900, in *Album de Berthe Trivier*.

En 1887, Henri Trivier et Berthe Champion se marient. Victor Champion s'associe à son gendre qui devient propriétaire de la moitié des actions de la nouvelle société. La *Société Anonyme de Brasseries Champion* devient la *Société Anonyme des Brasseries Trivier-Champion* au capital d'un million deux cent mille francs³. A titre de

¹ François de Vilmorin, *Souvenirs...*, non paginé.

² Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

³ Note de Victor Champion à l'année 1888 dans le registre des inventaires des *Brasseries Trivier-Champion* de 1887 à 1921. Archives de François de Vilmorin.

comparaison, le capital de *Guinness* la même année est de six millions de livres¹. Victor Champion organise une magnifique réception dans le grand hall du « château » qu'il vient de faire construire, une résidence de luxe pour deux ménages. La fête montre à la face du monde la richesse des brasseurs de Xertigny.

Henri Trivier devient ainsi, à vingt cinq ans, la seconde grande figure de brasseur de la brasserie *La Lorraine*. Il a deux fils, Pierre et Jean, nés en 1889 et 1894, et une fille, Alice, née en 1892². L'ascension de la brasserie *La Lorraine* ne saurait pourtant être due à ses seules compétences. C'est en fait sa coopération avec un troisième brasseur, Victor Voegelé, qui détermina le développement de la brasserie. L'alliance et la coopération entre un gérant propriétaire éclairé et un directeur technique ingénieux et inspiré, Adolphe Voegelé, se trouvent aux fondements de la réussite de la brasserie Trivier-Champion.

Adolphe Voegelé, un directeur innovateur

Adolphe Voegelé est né à Spire, en Rhénanie-Palatinat, sur le Rhin, près de Karlsruhe, le 4 octobre 1846. Son père, Joseph Voegelé, né lui aussi à Spire, avait entamé une carrière brassicole en France³. En décembre 1865, il était entré dans la société de la brasserie de la Cense, concurrente de la brasserie de Xertigny, aux côtés de Victor Soulard et Jacques Vavasseur, en remplacement de Victor Champion⁴. En 1866, il est cité comme maître-brasseur et gérant de la brasserie de la Cense à Xertigny. Bien qu'associé, il a donc la fonction de directeur technique salarié. Son fils cadet, Adolphe Voegelé, a alors vingt ans.

Le parcours universitaire d'Adolphe Voegelé n'est pas connu. Il a peut-être effectué des études à l'université de Spire avant de venir en France⁵. Quoiqu'il en soit, il est dit, lors de son arrivée avec son père à la brasserie de la Cense, docteur en chimie et en sciences. Il prend sans doute progressivement la place de son père au sein de la

¹ S.R. Dennison, Oliver MacDonagh, *Guinness 1886-1939....*, *op. cit.*, p.16.

² Jean Maurice, *Les Voegelé...*, *op. cit.*, non paginé.

³ *Ibidem*, non paginé.

⁴ Acte de vente de la brasserie de la Cense par la brasserie *La Lorraine* à la Société Laitière de des l'Orgueilleux. 1934. Archives de François de Vilmorin.

⁵ Jean Maurice, *Les Voegelé...*, *op. cit.* Non paginé.

brasserie. Il est dit en 1879 « contremaître de brasserie », puis « maître-brasseur » de la brasserie de la Cense¹.

Le directeur de la brasserie de la Cense s'intègre progressivement en France et dans le milieu xertignien. En 1871, pendant la guerre franco-prussienne, il est intégré dans le régiment des étrangers, et obtient à l'issue de la guerre un certificat de bonne conduite. En 1873, il fait une demande d'« admission à domicile », c'est-à-dire de naturalisation, en compagnie de son père et de ses frères. Enfin, en 1876, à trente ans, il se marie avec une xertignienne, Marie-Elise Choffee².

La collaboration entre Adolphe Voegelé et Victor Champion, à l'origine liée aux relations familiales entre les deux hommes, se met en place progressivement. En effet, la sœur de Marie-Elise Choffee, Marie-Joséphine, était mariée à Nicolas Ménestrey, le frère d'Alice Champion. En d'autres termes, Adolphe Voegelé et Victor Champion étaient beaux-frères par alliance. Adolphe Voegelé a en fait porté son attention sur le développement plus rapide d'une brasserie concurrente. En 1890, après le rachat de la brasserie de la Cense par les Brasseries Trivier-Champion, Adolphe Voegelé devient officiellement le directeur du laboratoire et de la brasserie de Xertigny, succédant à plusieurs chimistes de très grande valeur.

Au sein de la recherche brassicole, la brasserie *La Lorraine* continua de jouer un rôle déterminant, mais en externalisant sa recherche dans une nouvelle institution. Face à la nécessité d'accroître le rendement de leurs usines, Henri Trivier et Adolphe Voegelé se trouvaient en effet confrontés aux forts coûts de la recherche brassicole et à la nécessité de disposer des meilleurs spécialistes. Ils décidèrent donc, dans le cadre de leur alliance syndicale avec les brasseurs de l'Est, de fonder une institution de recherche indépendante³.

C'est ainsi que les brasseurs lorrains créèrent en 1893, au sein même de la faculté des sciences de Nancy, un laboratoire de recherche qui se transforma rapidement et devint l'Ecole Nationale Supérieure de Brasserie de Nancy. L'école forma des

¹ Jean Maurice, *Les Voegelé...*, *op. cit.* Non paginé.

² *Ibidem.*

³ Jean-Claude Colin, *La bière en Lorraine*, *op. cit.*, p. 30.

ingénieurs brasseurs, et sa renommée s'étendit bientôt à toute l'Europe. Présidée par Edmond Urion, professeur de chimie biologique et doyen honoraire de la faculté des sciences de Nancy, elle prolongea l'intime synergie entre science et industrie initiée par Pasteur.¹

L'Ecole de Brasserie de Nancy suivit de près les avancées qui marquèrent la recherche brassicole de la fin du XIX^e siècle. En 1897, Eduard Buchner parvient au Laboratoire Carlsberg à mener une fermentation avec un jus de levure sans cellules. Il identifie au sein de la levure une substance semblable à une protéine, la sépare des cellules proprement dites, et prouve qu'elle transforme le sucre en alcool². Edward Buchner relance en fait le débat que Pasteur semblait avoir clos. La fermentation est-elle un processus chimique ou biologique ? L'étude du fonctionnement d'une protéine se trouve en fait à la frontière entre les deux disciplines, à une échelle où il s'agit de rendre compte de la vie grâce à l'étude de processus biochimiques³.

La recherche brassicole a donc inventé, à la frontière entre chimie et biologie, une discipline nouvelle, la biochimie⁴. En s'appuyant sur les découvertes de Pasteur et sur ces innovations en cours dans le monde de la recherche brassicole, Henri Trivier décide de donner à la brasserie de Xertigny une nouvelle ampleur, et de construire une nouvelle usine à la pointe de la modernité.

2 – Les preuves de la réussite

La première phase de la construction de la nouvelle usine se déroule à la fin des années 1890. Après les améliorations apportées à l'ancienne malterie par Victor Champion depuis 1885, Henri Trivier construit une nouvelle touraille pour la malterie de 1887 à 1889⁵. C'est à cette date que Victor Champion, alors âgé de cinquante-deux ans, décède prématurément⁶. « Henri Trivier-Champion »⁷ hérite ainsi de l'ensemble du

¹ Jean-Claude Colin, *La bière en Lorraine*, *op. cit.*, p. 30.

² Tor-Magnus Enari, *From beer to molecular biology*, pp. 8-12.

³ *Ibidem*, pp. 8-12.

⁴ *Ibid.*, pp. 8-12.

⁵ « Xertigny et sa brasserie », *op. cit.*, p. 557.

⁶ François de Vilmorin, *Histoire de Xertigny et de ses brasseries*, *op. cit.* Non paginé.

⁷ Henri Trivier-Champion, « La brasserie dans les Vosges », in *L'illustration économique et financière*, *op. cit.*, p.77.

capital de son beau-père, de son usine et de son nom. Jeune, dynamique, plein d'ambition, il veut faire de son usine la première de France.

La construction de la plus grande brasserie de France

La seconde phase de la construction de la nouvelle usine, pendant les années 1890, concerne la brasserie proprement dite. En 1892, Henri Trivier met en place une salle des machines équipée de deux machines à vapeur de cent vingt chevaux chacune, et quatre machines à froid de cent vingt mille frigories¹. La même année, il fait édifier une nouvelle salle à brasser équipée de trois chaudières et une nouvelle salle de fermentation moderne. En 1893, Henri Trivier fait construire une nouvelle malterie par des ingénieurs allemands. Il la fait paver entièrement de dalles de Solenhoffen en Bavière, extrêmement onéreuses, mais qui conviennent parfaitement à la maturation du grain. Enfin, en 1895, il fait construire un pavillon d'entonnellerie et une cannetterie.

A la fin des années 1890, l'ensemble de ces installations couvre un hectare et demi² et emploie une centaine d'ouvriers³. En 1897, le journal *L'Encyclopédie contemporaine illustrée* publie un article sur la nouvelle usine de Xertigny. Le journaliste a visité les locaux et livre ses impressions.

« En sortant des bureaux qui occupent le centre de l'usine, ce qui frappe d'abord les yeux, c'est la malterie, bâtiment à quatre étages dont le rez-de-chaussée et le premier sont occupés par 10 germoirs d'une superficie totale de 3 000 m². C'est là que, chaque jour, 100 sacs d'orges sont étendus et soumis à la germination... Derrière la malterie avec laquelle elle communique par une passerelle, se trouve la brasserie... Le malt destiné au brassage y arrive de la malterie au moyen de transporteurs, passe aux concasseurs et de là, dans des appareils de saccharification, renfermés dans la salle à brasser. Cette salle, un modèle du genre, présente un aspect grandiose par ses vastes dimensions et ses appareils en gradin, cuve matière et cuve-filtre en haut, et plus bas trois chaudières pour la cuisson du moût de bière avec le houblon. »⁴

¹ Henri Trivier-Champion, « La brasserie dans les Vosges », in *L'illustration économique et financière*, *op. cit.*, p.77.

² « Brasserie de Xertigny ». Auteur inconnu. In *L'illustration économique et financière*, *op. cit.*, p.78.

³ François de Vilmorin, *Souvenirs sur les origines de la brasserie de Xertigny*, *op. cit.* Non paginé.

⁴ G. Dervilly, *L'Encyclopédie contemporaine illustrée*, in Jean-Claude Colin, *La bière en Lorraine*, *op. cit.*, p. 60.



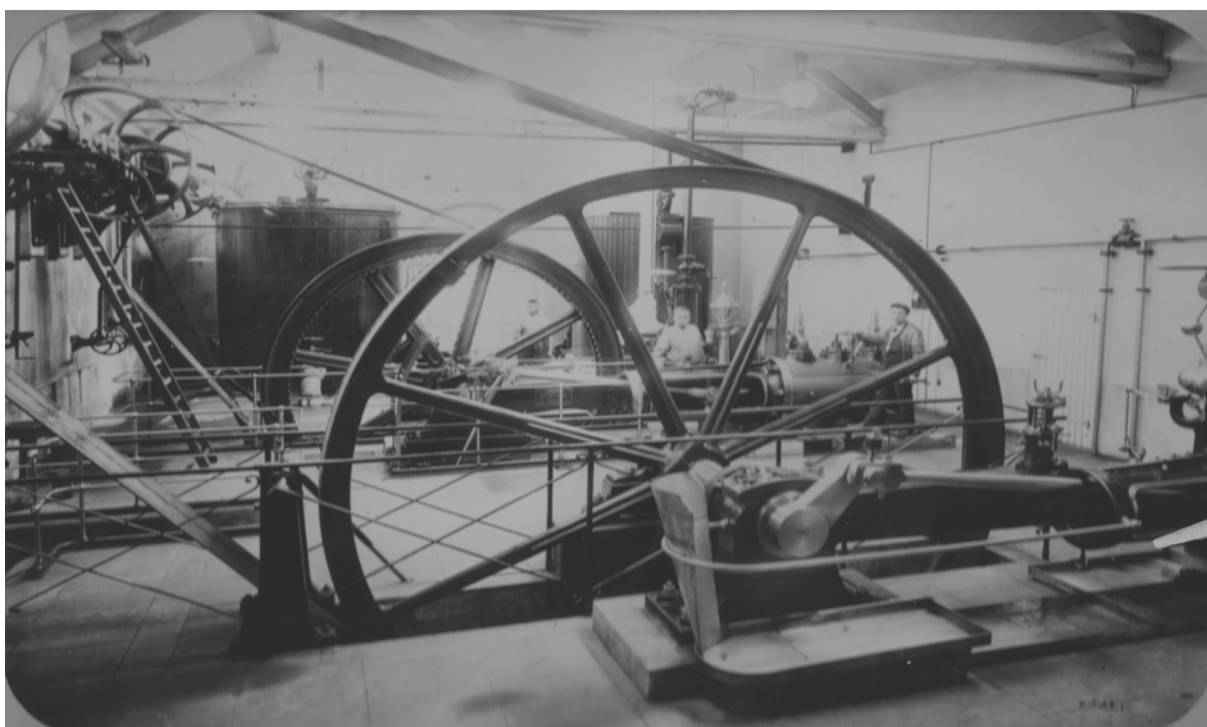
Photographie 1.3.2.3 : Salle de fermentation. *Album de la brasserie La Lorraine* pour l'Exposition Universelle de Paris de 1900.



Photographie 1.3.2.2 : Salle à brasser. *Album de la brasserie La Lorraine* pour l'Exposition Universelle de Paris de 1900.

« Cette installation permet de faire à volonté un, deux et même trois brassins de 150 hectolitres par jour...

Chemin faisant, nous avons traversé une salle des machines luxueuse où deux machines à vapeur de 90 et 140 chevaux fournissent la force motrice à toute l'usine ; à côté, nous voyons trois machines à froid à compression d'ammoniaque dont la production équivaut à 2 000 kg de glace à l'heure ; plus loin enfin, une dynamo fournit la lumière à tout l'établissement et transmet la force motrice à distance des services accessoires qui comportent toute une série d'ateliers pour le goudronnage et la réparation de la futaille, pour le charronnage, la forge, la bourrellerie, qui sont indispensables dans un établissement où quarante chevaux et vingt bœufs sont journellement employés aux transports. »¹



Photographie 1.3.2.1 : Salle des machines. Moteurs et machine à froid n°6. Album de la brasserie La Lorraine pour l'Exposition Universelle de Paris de 1900.

« Nous aurions encore à signaler l'institution, dans l'usine même, d'un corps de pompiers exercés, toujours prêts à la moindre alerte. Telles se présentent les brasseries de Xertigny qui couvrent un hectare et demi. »²

¹ G. Dervilly, *L'Encyclopédie contemporaine illustrée*, in Jean-Claude Colin, *La bière en Lorraine*, op. cit., p. 60.

² *Ibidem*.

En 1899, à la veille de l'Exposition Universelle de 1900, la nouvelle usine de la brasserie *La Lorraine* est totalement achevée.

L'édification d'un empire de la bière, le groupe Trivier

La réussite de la brasserie *La Lorraine* ne peut être comprise sans analyser la stratégie d'expansion plus large de l'entreprise, au-delà de l'usine de Xertigny, qui formait le cœur de l'empire industriel de Henri Trivier. Les trois premières phases de la constitution du groupe furent liées à des concentrations par héritage ou à une croissance externe par acquisition d'une brasserie concurrente.

En premier lieu, le 21 février 1890, la brasserie Trivier-Champion rachète la brasserie de la Cense, son concurrent à Xertigny¹, pour la fermer immédiatement faute de rentabilité. Pendant le début des années 1890, lorsque la brasserie de Xertigny s'étendait et se transformait, Henri Trivier hérite de la brasserie de son père à Dijon. La mort d'un beau-frère de Berthe Champion, l'autrichien Fehr, également brasseur à la Fère Champenoise, dans la Marne, en Champagne, ouvre une seconde phase d'expansion. Henri Trivier hérite également de sa brasserie. La troisième phase de la constitution du groupe fut, quant à elle, liée à une acquisition². Pendant les années 1900, Henri Trivier achète des parts dans la brasserie Beck, au Val d'Ajol, située à une vingtaine de kilomètres d'Épinal, dans les Vosges³. Il en aurait acquis la majorité avant la guerre⁴.

Après cette croissance externe, la quatrième phase de la constitution du groupe fut liée à une croissance interne, à travers la construction d'une nouvelle brasserie à Paris. Les années 1890 sont en effet « l'âge d'or du cabaret et du café »⁵. La stratégie d'implantation parisienne commence donc en 1897 avec la construction d'une taverne destinée à la consommation de la bière *La Lorraine*, la *Taverne Lorraine*, 5, rue du Sommerard⁶. Installée au cœur du quartier latin, en bas de la Sorbonne, face aux

¹ Note de Victor Champion à l'année 1891 dans le registre des inventaires des Brasseries Trivier-Champion de 1887 à 1921.

² *Idem*, non paginé.

³ *Id.*, non paginé.

⁴ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

⁵ *Industrialisation et société, op. cit.*, Dominique Barjot, p. 61.

⁶ Note de Henri Trivier dans le registre d'inventaire des Brasseries Champion-Trivier. 1907. p. 24.

Thernes de Cluny, le café-brasserie devient vite très fréquenté par les étudiants de l'université¹.



Photographie 1.3.2.4 : Taverne Lorraine, 5, rue du Sommerard, Paris. In *Album de la brasserie La Lorraine* pour l'Exposition Universelle de Paris de 1900.

Dans le cadre d'une stratégie de domination du marché national de la bière, et pour soutenir une politique d'exportation coloniale, la construction d'une usine à Paris devint vite un enjeu crucial. Henri Trivier s'allie à la veille de l'Exposition Universelle de Paris avec des associés entrepositaires de bière. En 1899, il fait construire une nouvelle usine à Paris, au 15, quai de l'Oise.

¹ Jean-Claude Colin, *La bière en Lorraine, op. cit.*, p. 60.



En tête de papier à lettre 1.3.2.1 : La Brasserie du Quai de l'Oise, entrepôt de *La Lorraine*. Années 1900. Archives de François de Vilmorin

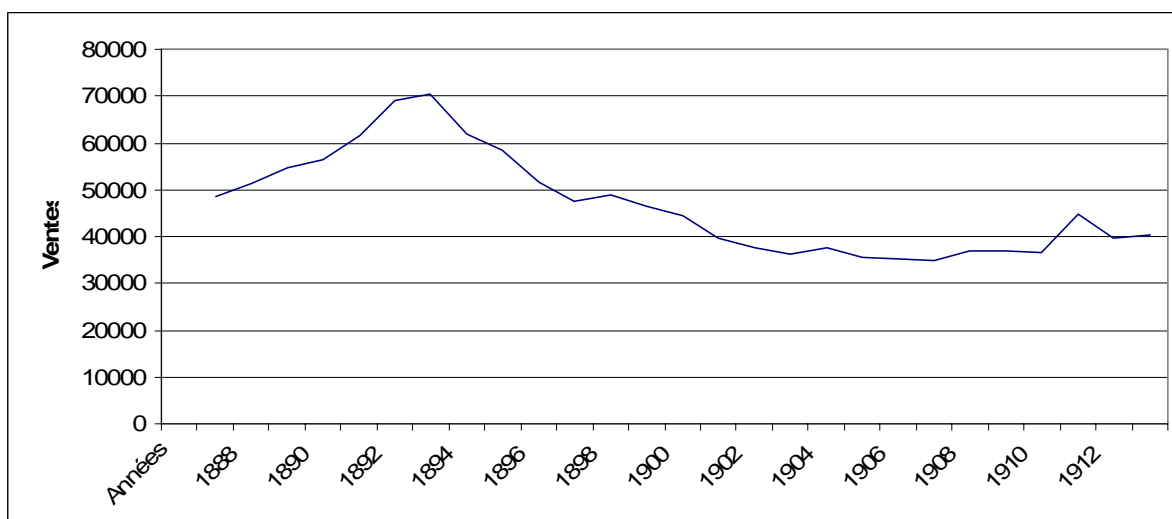
La Brasserie du Quai de l'Oise fut bientôt appelée par les Parisiens la BQO¹. La brasserie-entrepôt s'identifie totalement à la marque de la brasserie de Xertigny, au point d'être enfin connu sous le nom d'« entrepôt *La Lorraine* ». A la veille de la guerre, Henri Trivier a donc entre les mains un véritable empire industriel formé de cinq brasseries, le *groupe Trivier*, dont la capitale est Xertigny.

Le triomphe commercial

L'expansion brassicole lorraine de la fin du XIX^e siècle s'explique en partie par le rôle militaire de la Lorraine après la guerre de 1871. La demande de bière s'accroît dans les villes où ont été installées de nombreuses garnisons, comme celle d'Epinal avec vingt à trente mille hommes², et les ventes s'envolent, passant d'environ cinquante mille à environ soixante-dix mille hectolitres.

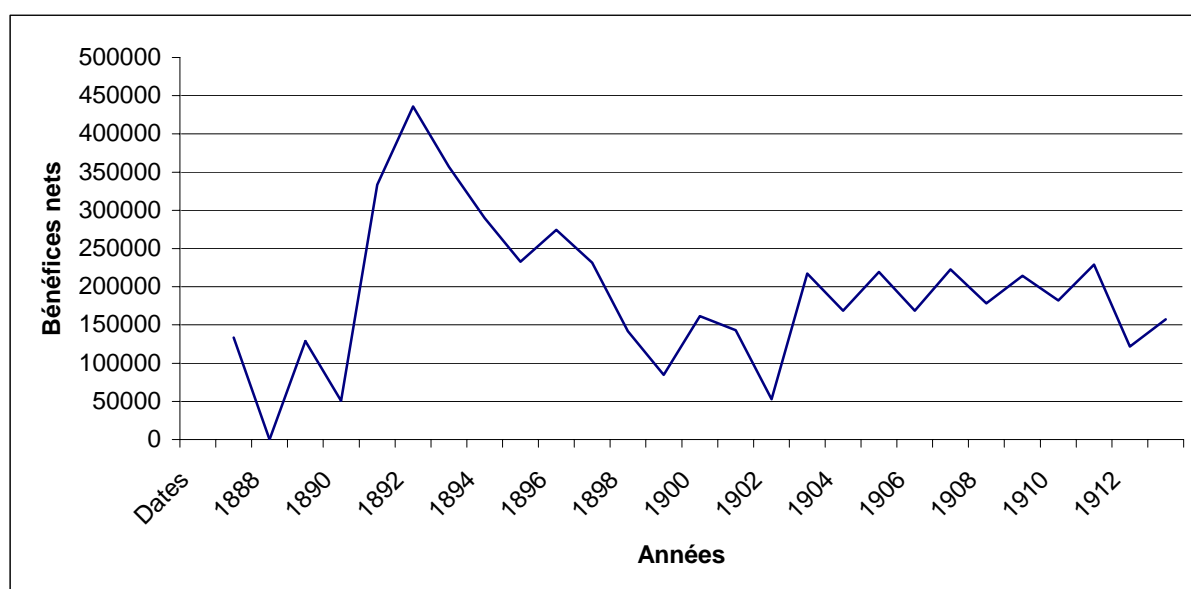
¹ Jean-Claude Colin, *La bière en Lorraine, op. cit.*, p. 24.

² Entretien avec François de Vilmorin. 2005.



Graphique 1.3.2.1 : Ventes de bière en hectolitres des Brasseries Champion-Trivier de 1887 à 1913. Tiré de *Vente de Bière à partir de 1874* et du registre d’inventaire des Brasseries Champion-Trivier de 1887 à 1921. Archives de François de Vilmorin.

En 1892, la balance devient supérieure à deux millions de francs, puis en 1895 à trois millions. De 1892 à 1900, les investissements externes à la brasserie de Xertigny expliquent pour celle-ci une baisse de la vente et des bénéfices. Néanmoins, la situation de la brasserie principale s’améliore à partir de 1900, et elle engrange pendant une dizaine d’année deux cent mille francs de bénéfices par ans.



Graphique 1.3.2.2 : Bénéfices nets de 1887 à 1913. En francs. Tiré du registre d’inventaire de la brasserie des Brasseries Champion-Trivier de 1887 à 1921.

En 1907, la balance atteint cinq millions de francs¹. En 1910 et 1911, Henri Trivier en soustrait sa « situation personnelle »², ce qui aboutit à une baisse d'environ deux millions de francs. En 1911, la production de bière de la seule brasserie de Xertigny est d'environ quarante-cinq mille hectolitres³. A titre de comparaison, l'empire *Guinness* avec toutes ses brasseries produit en 1914 environ cinq cent mille hectolitres⁴.

3 – Les manifestations de la réussite

La réussite du groupe Trivier le place désormais en concurrence avec les plus grands groupes brassicoles français et européens. Il s'agit dès lors pour l'entreprise de s'affirmer en initiant une politique de communication audacieuse.

Le « château » des brasseurs de « La Lorraine »

Devant le développement de la production, Victor Champion avait décidé, dans un souci de réclame, de construire une résidence de luxe. Il décide de faire construire un énorme pastiche de château de la Loire, « un nouvel Azay le rideau »⁵, en ajoutant sur les ailes de son château XVII^e siècle deux jardins d'hiver sous des serres construites sur des plans de Gustave Eiffel⁶. Le résultat est saisissant. La « maison » est décrite dans un journal d'architecture de luxe, *La construction moderne*, qui ne dévoile pas le prix de ce qui commence à être appelé par les habitants de Xertigny le « château », ni l'identité de ses propriétaires, « Mrs C... et T..., brasseurs à Xertigny »⁷.

¹ Note de Henri Trivier dans le registre d'inventaire des Brasseries Champion-Trivier. 1907.

² *Idem.* 1910. p. 32.

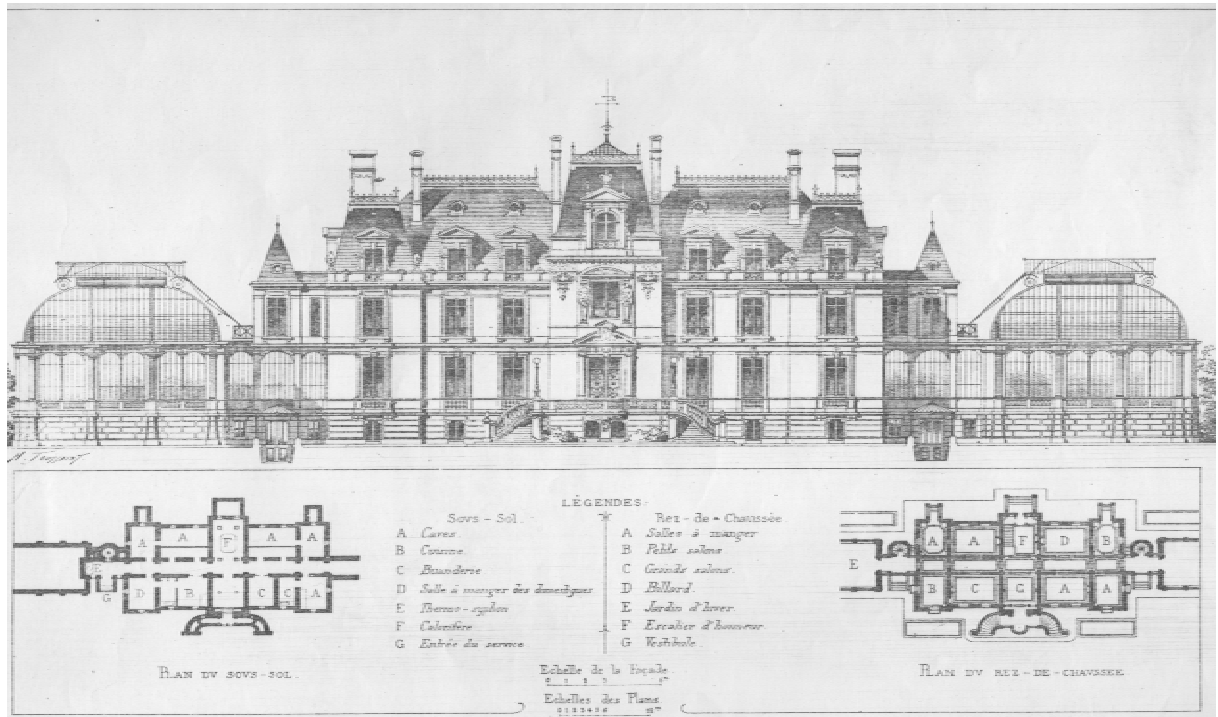
³ *Id.* 1911. p. 34.

⁴ S.R. Dennison, Oliver MacDonagh, *Guinness 1886-1939...*, *op. cit.*, p. 37.

⁵ François de Vilmorin, *Histoire de Xertigny et de ses brasseries*, *op. cit.*, non paginé.

⁶ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

⁷ *La construction moderne*. Article sur le château de Xertigny. 1887.



Photographie 1.3.3.1 : Dessin de la façade de la maison des brasseurs. *La construction moderne*. 1887.

Une stratégie de communication « impériale »

La politique publicitaire de la brasserie *La Lorraine* s'articule autour de la promotion de la marque, suivant en cela l'exemple de *Guinness*, qui avait dès 1876 déposé son image de marque, une harpe¹. En 1897 sont déposées les marques *Brasserie Lorraine* et *La Lorraine*. La marque *Kampferbrau*, qui signifie en allemand *Bière de Champion*, désigne ensuite une partie de la production². Cependant, le succès commercial de la bière *La Lorraine* suscite les jalousies et bientôt les plagiat.

Une *Brasserie Lorraine* est fondée à Metz en 1888, avec la marque *Lorraine*. L'imitation des noms des grandes marques de bière est alors commune, et se retrouve au Royaume-Uni. Entre 1894 et 1898 par exemple, *Guinness* est engagé dans trente-huit procès pour contrefaçon. En 1904, une grande controverse l'oppose à deux brasseries de Newcastle-upon-Tyne qui avaient adopté la marque *Dublin extra stout*³.

¹ S.R. Dennison, Oliver MacDonagh, *Guinness 1886-1939, op. cit.*, p.9.

² François de Vilmorin, *L'industrie dans les Vosges*, non paginé.

³ S.R. Dennison, Oliver MacDonagh, *Guinness 1886-1939, op. cit.*, p. 54-57.

En France est construite dans les années 1900 une *Brasserie Lorraine*, à Autun en Saône-et-Loire, qui change de nom en 1910 pour devenir la brasserie *Derdaine*¹. Ce changement d'appellation est sans doute dû à des poursuites intentées par la brasserie *La Lorraine* de Xertigny. Dans l'*Annuaire des brasseurs réunis* de 1910, la brasserie de Xertigny est devenue définitivement la *Brasserie La Lorraine, Champion et Trivier*². Ses marques remportent à la fin du XIX^e siècle les récompenses les plus diverses.

« Confirmée, (la réputation des bière *La Lorraine*) grandit qui les vit récompensés par une médaille d'or obtenue à l'Exposition de Vesoul en 1885 que suivent d'autres toutes aussi méritées à l'Exposition internationale de Paris en 1886 de même qu'à l'Exposition des bières françaises, en 1887, et à l'Exposition de brasserie, en 1891, toujours à Paris. Enfin, couronnement suprême pour cette grande dame, la bière de Xertigny obtenait en 1889 à l'Exposition universelle de la capitale la grande médaille d'or, pour l'ensemble de son œuvre pourrait-on dire. Toutes ces expositions expriment le poids économique de la bière et des brasseurs en cette fin de XIX^e siècle. »³

Solidement installée dans le paysage des bières françaises, la bière *La Lorraine* cherche à étendre ses ventes en Europe et dans l'empire colonial français. En 1900 se tient l'Exposition Universelle de Paris, un an après l'achèvement de la nouvelle usine. Est alors réalisé un album promotionnel de photographies, l'*Album La Lorraine*, source exceptionnelle pour l'historien⁴. En première page, l'entreprise vante ses distinctions obtenues devant les jurys les plus exigeants.

« (...) en 1897, *La Lorraine* se voyait à nouveau honorée au concours international des bières de Baden-Baden (Allemagne). Confrontée aux plus grandes marques étrangères, notamment bavaroises et bohémiennes, elle remporta la plus haute récompense, en l'occurrence le diplôme d'honneur et la médaille d'or, après avoir affronté un jury allemand, connu à l'époque pour être le *nec plus ultra* des connaisseurs brassicoles. »⁵

¹ Robert Dutin, *Dictionnaire historique de la brasserie française...*, *op. cit.* Articles « Lorraine » et « La Lorraine ».

² *Ibidem.*

³ Jean-Claude Colin, *La bière en Lorraine*, *op. cit.*, p.60.

⁴ *Album de La Lorraine pour l'Exposition Universelle de Paris de 1900*, *op. cit.*

⁵ Jean-Claude Colin, *La bière en Lorraine*, *op. cit.*, p. 60.



Photographie 1.3.3.2 : Dessin de première page de l'Album *La Lorraine* pour l'Exposition Universelle de Paris de 1900.

En 1900, la brasserie *La Lorraine* est la première brasserie de France¹. Disposant de la première usine brassicole nationale et une des premières du monde, elle jouit alors d'une des meilleures images de marque de la boisson française. Les ambitions des brasseurs de Xertigny se portent alors, non plus vers l'expansion des unités de production industrielle, mais vers la conquête de nouveaux marchés en France, en Europe et dans le monde. Cette large entreprise de conquête engageait la construction d'une influence politique brassicole.

A la conquête d'un pouvoir d'influence politique

La stratégie d'expansion internationale de la brasserie *La Lorraine* suppose de régler le problème de la concurrence locale. Henri Trivier choisit l'alliance avec les grandes brasseries de l'Est de la France. Il fonde, avec les autres grands brasseurs de l'Est, dans les années 1900, une *Collective des Brasseurs de l'Est* qui regroupe vingt-quatre brasseries et produit en tout plus d'un million deux cent mille hectolitres de

¹ Entretiens avec François de Vilmorin et Bertrand Munier. 2005.

bière, soit 10% de la production française¹. Pendant les années 1910, elle devient le *Syndicat des Brasseurs de l'Est*². Henri Trivier en est vice-président.

Conclusion

Les raisons de la réussite de la brasserie *La Lorraine* tiennent donc à l'alliance entre un propriétaire à la vision stratégique pertinente et un directeur technicien ouvert aux innovations. *La Lorraine* a su s'inscrire dans deux mutations commerciales profondes, la naissance de la publicité et du marché colonial. L'intelligence de Henri Trivier fut enfin surtout d'avoir compris la faiblesse initiale de Xertigny, l'éloignement vis-à-vis des grands marchés de consommation nationaux et des grands ports coloniaux. Il y remédia en mettant en place un réseau de brasseries et d'entrepôts aux points clés du transport, dans la ville vosgienne de Xertigny, dans la grande ville de Dijon, sur le chemin de la capitale en Champagne et enfin à Paris.

En 1914, la première brasserie de France est une des preuves les plus éclatantes de l'importance du problème de l'Alsace-Moselle, elle dont la réussite se fonde alors sur l'absence de concurrence alsacienne et sur les investissements réalisés par l'Etat sur la frontière franco-allemande. Les brasseurs de l'Est ont d'ailleurs bien compris ce rôle de l'Etat dans leur richesse et leur puissance. La fin des années 1900 et le début des années 1910 voient ainsi le Syndicat des Brasseurs de l'Est mettre en place des stratégies d'influence politique auprès des parlementaires de l'Est de la France. Sa stratégie ne se déploie cependant pleinement qu'après la Première Guerre mondiale, qui redistribue la hiérarchie des grandes brasseries de l'Est en fonction de leurs positions sur le front.

¹ Jean-Claude Colin, *La bière en Lorraine, op. cit.* p. 30.

² *Ibidem.* p. 30.

Conclusion

Les facteurs de la réussite de la brasserie Trivier-Champion avant la Première Guerre mondiale lient étroitement rôle stratégique de la frontière vosgienne et concurrences techniques entre brasseries françaises et allemandes. Les propos de Pasteur, qui n'aimait pas la bière¹, inscrivent ainsi essentiellement ses recherches dans le cadre de la défense de la patrie menacée par l'empire allemand. Les innovations techniques et les découvertes scientifiques s'inscrivent donc ici dans le cadre de rivalités nationalistes. Elles fondent la naissance de la bière *La Lorraine* sur le problème lorrain.

1 - Innovations techniques et diversité des modes de croissances

Trois temps de croissance se sont succédé avant la Première Guerre mondiale et expliquent l'essor de la brasserie. Dans un premier temps, la croissance des bénéfices, de 1865 à 1887, est due à un double facteur. D'une part, le nouveau rôle stratégique de la Lorraine française engage une hausse de la demande, notamment militaire, de bière. D'autre part, la hausse des prix de vente est due à une amélioration qualitative de la bière produite. Cette amélioration elle-même est le produit d'innovations, la maîtrise de la fermentation pour la production², la pasteurisation pour le stockage, la réfrigération associée à la pasteurisation pour le transport³.

Dans un deuxième temps, à partir de 1887, la brasserie devient une société en nom collectif et s'engage dans un processus de croissance interne par extension des moyens de production. Elle s'inscrit dans un mouvement plus large de formation de sociétés brassicoles à actions, symbolisé l'année précédente par la création de *Guinness Inc.*⁴. Cette stratégie s'appuie sur les bénéfices engrangés, sur les héritages de Henri Trivier, sur l'image de marque associée à Pasteur et sur la poursuite de la hausse de la demande régionale. Face à un retard de la consommation alimentaire générale dans le

¹ Pierre Darmon, *Pasteur, op. cit.*, pp. 226-227.

² Tor-Magnus Enari, *From beer to molecular biology...*, *op. cit.*, chapitre "The birth of biotechnology", pp. 8-12.

³ Entretien avec Bertrand Munier. 2005.

⁴ S.R. Dennison, Oliver MacDonagh, *Guinness 1886-1939...*, *op. cit.*, p.17.

reste de la France durant cette période¹, le secteur brassicole bénéficie en effet en Lorraine d'une hausse, unique en France, de la demande de bière.

Dans un troisième temps, la brasserie *La Lorraine* traverse la fin de la crise économique pour entrer dans une stratégie de croissance externe. En tant que grand groupe brassicole, elle profite de la crise pour racheter des brasseries en difficultés et parvient à échapper à la saturation progressive du marché lorrain de la bière en étendant ses ventes aux marchés métropolitains et coloniaux. Cette stratégie fut possible grâce à la très bonne qualité des infrastructures de transports entre la Lorraine et le reste du territoire, liée aux nécessités militaires, et à la pasteurisation.

En terminant la construction de la grande usine de Xertigny en 1899, l'entreprise était dans les meilleures conditions pour profiter à plein de la phase de croissance économique française des années 1900. L'industrie brassicole apparaît ainsi étroitement liée aux évolutions industrielles françaises et lorraines, notamment à l'industrie sidérurgique qui lui fournit matériaux et marchés de consommation.

2 - Maîtres de forges et maîtres de l'orge

La comparaison entre les grandes étapes de développement des secteurs industriels lorrains montre le lien qui les unit. Le premier temps du développement de la brasserie *La Lorraine*, de 1865 à 1887, correspond ainsi au premier moment de développement sidérurgique, de 1860 à 1885². L'arrivée du chemin de fer et des canaux dans le bassin de Nancy conditionne alors la naissance d'une industrie des pondéreux. Le second temps du développement de la brasserie, de 1887 à 1914, correspond également au second moment du développement sidérurgique, de 1885 à 1914, phase d'essor et de consolidation³.

Les sources accessibles sur la période antérieure à la Première Guerre mondiale concernent majoritairement l'histoire de la famille Trivier-Champion et de ses relations dans la ville de Xertigny. L'éclairage porte donc très largement sur les deux dirigeants

¹ Dominique Barjot, *Industrialisation et sociétés...*, op. cit., p.82.

² Jean-Marie Moine, *Les barons du fer...*, op. cit., p.12.

³ *Ibidem*, p.12.

de la brasserie. Victor Champion et Henri Trivier sont des patrons et des propriétaires. Le rôle social des brasseurs est ainsi proche du rôle des maîtres de forges lorrains¹. Ceux-ci s'organisaient également en un syndicat régional, le *Comité des Forges de l'Est*, fondé en 1891². Maîtres de forges, grands industriels du textile et brasseurs partageaient une même forme de rapport paternaliste à l'entreprise et à ses ouvriers et un même souci de prestige social, marqué par exemple par la construction de châteaux.

Un autre parallèle peut être dressé entre industries brassicole et sidérurgique sur le plan de l'innovation technique. Menée elle aussi à bien pendant les années 1880, la mise au point du procédé Thomas de déphosphoration de la fonte eût en effet une influence comparable à la découverte des micro-organismes de la levure. Tous deux permirent la production de masse.

3 - La bière, une des premières productions de masse

La naissance de la brasserie moderne s'inscrit à un double titre dans l'évolution industrielle de la fin du XIX^e siècle. En premier lieu, la construction de l'usine de Xertigny à partir de la seconde moitié des années 1880 s'inscrit dans le mouvement de mécanisation des installations industrielles qui touche toute la France à cette période. La fondation d'une société à capitaux par Henri Trivier et Victor Champion correspond à ce moment de substitution du capital au travail³. Cependant, la modernisation des unités de production s'explique, dans le cas de la brasserie *La Lorraine*, non pas par une baisse de la demande appelant à plus de productivité, mais au contraire par une hausse de la demande appelant simplement à une augmentation de la capacité de production.

La brasserie participa aux débuts de la production industrielle de masse. A cet égard, elle s'inscrit dans le mouvement plus large de l'évolution industrielle de la chimie des liquides. L'entrée de l'industrie chimique des liquides dans la production de masse aux Etats-Unis a ainsi été analysée par Alfred Chandler.

« La production de masse apparut de manière très semblable dans les industries du raffinage et de la distillation, mais de manière moins radicale (que dans les industries

¹ Jean-Marie Moine, *Les barons du fer...*, op. cit., p.10 – 11.

² *Ibidem*, p.12.

³ Dominique Barjot, *Industrialisation et sociétés en Europe occidentale...*, op. cit., p.82.

mécaniques), et plus précoce. Elle apparut de manière plus précoce en raison de la facilité qu'il y avait à intégrer le flux des produits liquides à travers les différents stades de la production, et aussi parce que la nature chimique des processus de production permettait d'obtenir une augmentation de la production, pour un ensemble d'installations donné, par une application plus intense de chaleur. »¹

De même que le raffinage et la distillerie, la brasserie fondait sa production sur le charbon et opérait la transformation chimique d'un liquide, ce qui permit l'intégration facile des différentes étapes de la production. Sur cette intégration se bâtit la brasserie moderne, en France, et, à la même période, aux Etats-Unis.

« Le charbon et l'expansion des chemins de fer permirent une augmentation énorme de la production des brasseries. En 1860, les plus grandes brasseries produisaient entre 5 000 et 8 000 barils par ans (entre 1 500 et 2 400 hectolitres). En 1877, elles en produisaient 100 000 (30 000 hectolitres) et en 1895, entre 500 000 et 800 000 (entre 150 000 et 240 000 hectolitres)². L'emploi judicieux de la tuyauterie et des machines d'embouteillage à la chaîne contribuèrent à rendre le processus de production plus continu. »³

La particularité du développement brassicole française réside donc moins dans les chiffres de la production, qui restent inférieurs aux chiffres des grandes brasseries américaines et britanniques, que dans son importance scientifique. C'est en effet en France que les conséquences les plus importantes et les plus significatives des innovations brassicoles engagèrent la naissance d'une nouvelle biologie.

4 - La naissance de la chimie organique, un tournant de la seconde révolution industrielle

Les prélèvements d'échantillon de levure par Pasteur au à Xertigny lui permirent de mener à bien ses recherches à la brasserie Tourtel⁴. La brasserie *La Lorraine* fut donc une des étapes de la découverte des micro-organismes, qui conduisit à la découverte de l'origine microbienne des maladies, à l'invention du vaccin et à la naissance de la médecine moderne. Le développement de laboratoires brassicoles s'inscrit alors dans un mouvement plus large qui voit, pendant les années 1880 et 1890, l'apparition des

¹ Alfred Chandler, *La main visible...*, op. cit., chapitre 8. « La production de masse », p.286.

² Thomas C. Cochran, *The Pabst brewing company*, New York, 1948, p.54, 73-74, pour des chiffres sur la production, et chap. 5 pour la technologie de production. (Note de l'auteur)

³ Alfred Chandler, *La main visible...*, op. cit., chapitre 8, « La production de masse », p.288.

⁴ Bertrand Munier, *L'activité brassicole en Lorraine...*, op. cit., p.29.

premiers grands laboratoires industriels dans l'industrie chimique, surtout allemande, notamment chez BASF et Bayer¹. La France prit dans la production de la bière et grâce à Pasteur une avance considérable sur l'Allemagne, les Etats-Unis et le Royaume-Uni, comme le montre la situation de *Guinness* en 1886.

« En 1886, les procédés de brasserie étaient encore massivement empiriques. On connaissait encore très peu de choses des processus biochimiques impliqués, et le succès était largement une affaire d'expérience, de métier et d'heureux accidents, comme les espèces particulières de levure. »²

La brasserie scientifique, née dans les laboratoires des grandes brasseries françaises puis des écoles de brasserie françaises, allemandes et danoises, ne se répandit au Royaume-Uni et à *Guinness* que pendant les années 1890.

« A l'époque de la formation de la société, l'entreprise était virtuellement innocente de toute connaissance scientifique des processus de brasserie. Il en fut ainsi jusqu'en 1893, date à laquelle, avec la nomination de T.B. Case, commença presque par hasard le recrutement comme brasseurs de diplômés en science. »³

La microbiologie et la biochimie étaient en effet devenues des sciences au sens propre pendant cette seconde moitié du XIX^e siècle. Les analyses des processus de fermentation utilisés dans la préparation du vin et de la bière furent des catalyseurs essentiels de ce développement⁴.

La microbiologie et la biochimie sont donc nées du besoin de comprendre et de contrôler les processus de production de la bière. Les découvertes de Pasteur expliquent largement le succès grandissant de la bière *La Lorraine* à la veille de la Première Guerre mondiale⁵. Elles ont fait de la bière un produit clé de la seconde révolution industrielle. Elles ont enfin fourni les bases de la grande expansion de la brasserie qui commence en 1914.

¹ *Industrialisation et société...*, op. cit., Dominique Barjot, p. 48.

² S.R. Dennison. Oliver MacDonagh. *Guinness 1886-1939...*, op. cit., p.11.

³ *Ibidem*, chapter 6, "The development of scientific brewing", p.77.

⁴ Tor-Magnus Enari, *From beer to molecular biology...*, op. cit., pp. 8-12.

⁵ Bertrand Munier, *L'activité brassicole en Lorraine*, op. cit., p.29.

ENTRE TRADITION ET MODERNITE, UN SUCCES PARADOXAL

Introduction

Du déclenchement de la Première Guerre mondiale en 1914 au déclenchement de l'attaque allemande sur la France en 1940, la brasserie *La Lorraine* se construit autour un paradoxe gestionnaire. A une gestion industrielle et comptable moderne et audacieuse s'oppose de plus en plus une gestion sociale traditionnelle et paternaliste.

1 - La brasserie dans la Première Guerre mondiale : des évolutions divergentes

La brasserie française du début du XX^e siècle est une industrie très éclatée. Un tableau de sa situation pendant les années 1900 suffit pour s'en convaincre. En 1903, la France compte 3 360 brasseries¹. Le groupe Trivier formé autour de la brasserie de Xertigny représente cinq brasseries, soit environ 0,15% des brasseries françaises. En outre, la production nationale totale est alors de onze millions d'hectolitres².

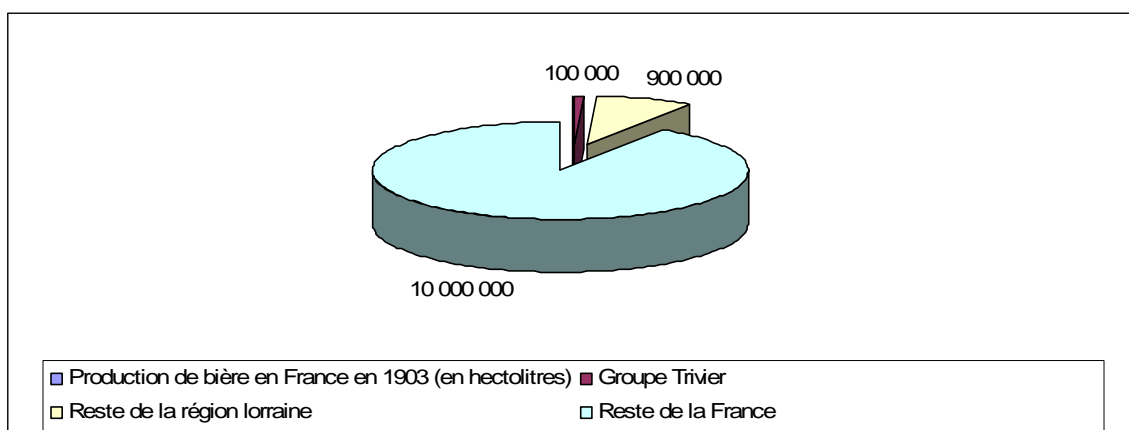


Diagramme 2.1 : Part du groupe Trivier dans la production française de bière. 1903.

¹ Robert Dutin, *Dictionnaire historique de la brasserie française au XX^e siècle*, op. cit.

² *Ibidem*.

La Lorraine française représente à la même période en terme de production à peu près un million, soit environ 10%. Or, la production du groupe Trivier peut être estimée à une centaine de milliers d'hectolitres, trente-huit mille à Xertigny, probablement autant à la BQO, et quelques dizaines de milliers d'hectolitres à Dijon, à la Fère Champenoise et au Val d'Ajol. Cette production totale équivaut à environ 10% de la production lorraine et donc à 1% de la production française. En d'autres termes, avec 0,15% des usines brassicoles et une centaine d'ouvriers, le groupe parvient à produire une bière française sur cent. La brasserie française reste donc très éclatée, sans émergence d'une grande entreprise dominatrice comme *Guinness* au Royaume-Uni. En 1914, la *Guinness* représentait en effet environ 10% du marché britannique de la bière, et l'entreprise de Dublin, employant plus de trois mille cinq cent personnes, avait dépassé un million de livres de bénéfices en 1906¹.

Le déclenchement de la Première Guerre mondiale implique de nombreuses incertitudes pour la brasserie *La Lorraine*. La menace des destructions occasionnées par les opérations militaires est forte. Cependant, la brasserie *La Lorraine* dispose en 1914 de deux atouts. Henri Trivier, trop âgé, n'a pas été mobilisé², et le déroulement des opérations militaires concentre vite l'essentiel du marché français de consommation de la bière à quelques kilomètres de sa brasserie. A l'inverse, les grandes brasseries françaises et européennes pâturent de la guerre, à l'exemple de *Guinness*, dont les liaisons maritimes étaient compromises.

« Le populaire slogan de temps de guerre « *business as usual* » (les affaires comme d'habitude) s'appliqua à *Guinness* pour de nombreuses raisons. Les achats d'orge, de malt ou de houblon, et jusqu'au commerce extérieur, furent peu affectés jusqu'à la fin de la guerre. Pendant longtemps, les ventes de Guinness se maintinrent ; de 1,97 millions d'*hogsheads* en 1914 (environ quatre cent quatre vingt quatre mille hectolitres), elles ne tombèrent en 1915 qu'à 1,8 million (environ quatre cent quarante deux mille hectolitres) et à 1,72 million en 1916 (environ quatre cent vingt-deux mille hectolitres) (...). Il y eut ensuite une chute marquée, à un million de *hogsheads* ³en 1917 (environ deux cent quarante cinq mille hectolitres) et à 0,98 million en 1918 (environ deux cent quarante et un mille hectolitres). »

¹ S.R. Dennison. Oliver MacDonagh, *Guinness 1886-1939...*, p. 4.

² François de Vilmorin, *Histoire de Xertigny et de ses brasseries*, op. cit.

³ *Guinness 1886-1939...*, op. cit., chapter 10, "The war years", p. 149.

Au Royaume-Uni, le gouvernement libéral cherche à tous prix à gagner de la place pour le transport des équipements vers le continent, et limite donc drastiquement la bière à destination du front. En 1915, Lloyd George, ministre des munitions britannique, s'écrie : « Le trafic d'alcool est un grand danger, plus grand que l'Allemagne elle-même. »¹ Il impose une diminution de la production de 15%. La guerre sous-marine entraîna probablement une baisse de la concurrence britannique due aux risques du transport. Ainsi, en 1917, le *W.M. Barkley*, un bateau rempli de *Guinness* à destination de l'Angleterre, est touché par une torpille lancée par un sous-marin allemand. Sur les neuf membres d'équipage, seuls quatre survivent grâce à leur présence d'esprit. Ils construisent un radeau avec des tonneaux de *Guinness*². A la fin de la guerre, le prix des matières premières avait doublé. En tout, l'entreprise perdit un sixième de sa force de travail³.

2 - La brasserie pendant les années 1920 : concurrence exacerbée et influence des méthodes américaines de gestion

Au début de la Première Guerre mondiale, la situation financière du groupe Trivier est très bonne. La comptabilité de l'entreprise évolue d'ailleurs considérablement. A partir de 1914, elle doit être établie en tenant compte de l'inflation. Les comptes sont ici donnés dans leur équivalent en francs de 1914. A partir de 1921, les livres de compte pluriannuels disparaissent, et le format des livres de compte annuels connaît une mutation radicale. Les sources comptables s'étoffent considérablement, et permettent une analyse plus fine de la situation de l'entreprise par la direction, et plus encore par l'historien. Les statistiques de production de bière à l'échelle départementale et nationale deviennent également plus nombreuses.

« En 1923, malgré le retour à la mère-patrie des trois anciens départements qui formaient l'Alsace-Lorraine, et qui ont apporté un appoint d'environ sept millions de degrés-hectolitres à la production nationale, celle-ci ne s'est élevée qu'à soixante millions de degrés-hectolitres. Si de ce total on défalque, comme plus haut, les 27 millions produits en 1923 par les cinq départements du Nord, on trouve que les quatre-vingt autres départements de la nouvelle France ont produit ensemble 33 millions de degrés-hectolitres et que, parmi eux, le

¹ *Guinness 1886-1939...*, op. cit., chapitre 10, "The war years", pp. 152-153.

² *Ibidem*, p. 150.

³ *Ibid.*, p. 149.

département des Vosges, passant après ceux du Bas-Rhin et de la Moselle, vient au sixième rang avec 1 100 000 degrés-hectolitres. »¹

A partir du début des années 1920, il devient plus facile de dresser le portrait des grandes brasseries lorraines concurrentes de Xertigny, celles-ci suscitant l'inquiétude de la direction de *La Lorraine*. Henri Trivier dresse ainsi le panorama de la concurrence vosgienne en 1923 :

« Les neuf brasseries du département des Vosges qui contribuent à la production sont celles :

DE BRUYERES : Bexon et fils.

DE CHARMES : Grande Brasserie de Charmes. Société en Commandite. Antoine Hanus et Cie.

DE DOMMARTIN-LES-REMIREMONT : Société Anonyme, anciennement Thumann et Kleiber.

DE FONTENOY-LE-CHATEAU : L. Lemaire.

DE NEUFCHATEAU : « La Renaissance », Société Anonyme.

DU VAL D'AJOL : « La Gerbe d'Or », Beck et Cie.

DE VILLE-SUR-ILLON : Grande Brasserie et Malterie Vosgiennes. Anc. Ets. J. Lobstein et Fils.

DE VITTEL : Grande Brasserie « La Samaritaine », Perrut Frères et Barjonnet.

DE XERTIGNY : Société anonyme de la Brasserie de Xertigny. « La Lorraine », Anc. Ets Trivier-Champion. »²

Henri Trivier possède en fait deux des brasseries mentionnées. Les grandes concurrentes de la brasserie de Xertigny restent alors Charmes, et, près de Nancy, Champigneulle. Cette concurrence est un des facteurs de l'évolution de la gestion de l'entreprise.

3 - La brasserie pendant les années 1930 : marchés coloniaux et nouvelles méthodes de commercialisation

Les sources publicitaires abondent à partir des années 1930, suite aux évolutions des techniques de commercialisation et à l'extension des marchés permise par l'application industrielle de la pasteurisation. Ces années correspondent également aux premières sources orales de deux témoins de l'histoire de la brasserie de Xertigny, François de Vilmorin, fils d'Alice Trivier et de Jean-Louis Lévêque de Vilmorin, né en

¹ « La brasserie dans les Vosges ». Henri Trivier-Champion. In *L'illustration économique et financière*, *op. cit.*, p.77.

² *Ibidem*.

1922, et Marcel Munier, ouvrier à la brasserie à partir de 1932. Pendant la Première Guerre mondiale et l'entre-deux-guerres, l'entreprise modifie profondément ses méthodes de comptabilité, se transforme en société anonyme, introduit de nouvelles techniques de transport et de commercialisation. Elle reste cependant fondée sur une distinction toujours plus grande entre une direction familiale et des employés dont les conditions de vie s'aggravent. Pourquoi la rationalisation de la gestion industrielle et comptable ne s'est-elle pas accompagnée d'une modernisation de la gestion sociale de l'entreprise ?

La Première Guerre mondiale et l'immédiat après-guerre sont à la fois synonymes d'essor et d'élaboration de nouvelles formes de gestion pour la brasserie. De 1921 à 1931, *La Lorraine* connaît alors son apogée. Les années 1930 correspondent elles à une crise profonde, que la brasserie sait surmonter grâce à la mise en place de nouvelles méthodes de commercialisation. En 1914, la guerre commerciale entre bières françaises et bières allemandes, à laquelle Pasteur avait consacré ses recherches à la brasserie de Xertigny, prend fin. Le début des hostilités met en effet fin à la concurrence allemande. La bière *La Lorraine* devient alors bien l'héritière de la première bière fabriquée par Pasteur, celle qu'il avait alors appelé la *Bière de la Revanche*.¹

¹ Pierre Darmon, *Pasteur, op. cit.*, pp. 226-227.

Chapitre 4

« LA BIÈRE DE LA REVANCHE » (1914 – 1921)

Introduction

La guerre et l'immédiat après-guerre sont une période de profond changement pour le groupe Trivier. Le déclenchement de la Première Guerre mondiale entraîne un bouleversement de l'entreprise, située sur le terrain des opérations militaires de l'Est français¹. La guerre et le retour à l'économie de paix amènent avec eux une succession de changements rapides pour l'entreprise. En 1921, la constitution de l'entreprise en société anonyme et le mariage d'Alice Trivier à Jean Lévêque de Vilmorin, héritier de la famille Vilmorin, inaugure une nouvelle phase de croissance pour la brasserie.

Les sources s'amenuisent considérablement pour la période de la guerre, se réduisant à la comptabilité de l'entreprise et aux souvenirs de famille². Le grand livre couvre l'ensemble de la période, mais le livre de comptes de 1914 manque, n'ayant sans doute jamais été rédigé à cause du déclenchement de la guerre³. Son commentaire oblige à partir du début de la guerre à une pondération de la comptabilité de l'entreprise en fonction de l'inflation des prix en francs français. Les bénéfices et l'ensemble des comptes doivent être calculé en francs constants à la valeur de 1914. A partir de 1915, les livres de comptes changent profondément. La description des ventes distingue bière en tonneaux et bière en bouteille. Surtout, la comptabilité s'étoffe de réflexions, d'inventaires, de calculs de prix de revient et de rendement⁴.

La mutation comptable, si évidente dans les sources, oblige à interroger le rôle de la guerre dans l'évolution gestionnaire de la brasserie. Il s'agit de se demander quels furent les avantages et les inconvénients de la guerre pour le groupe Trivier. La réussite de la brasserie pendant la guerre pose en outre la question des industriels et patrons

¹ Gérard Canini, *La Lorraine dans la guerre de 14 – 18, op. cit.*, pp. 7 – 11.

² Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

³ Henri Trivier, livres de comptes de la brasserie de Xertigny, 1915 - 1921. Archives de François de Vilmorin.

⁴ *Ibidem*, 1915.

« profiteurs de guerre ». En quoi la Première Guerre mondiale a-t-elle modifié la gestion de *La Lorraine* ?

La Première Guerre mondiale fut le plus grand moment d'expansion de la brasserie de Xertigny. Jusqu'en 1921, Henri Trivier surmonte brillamment la crise de reconversion et les accusations d'abus portés contre la direction en s'appuyant sur une nouvelle stratégie gestionnaire née des contraintes du temps de guerre.

1 – La chance de la guerre (1914 – 1918)

La Première Guerre mondiale fut la période de plus grande croissance de la brasserie *La Lorraine*¹. Le déroulement des opérations militaires aurait pu conduire à la destruction des brasseries du groupe Trivier. Il fixa au contraire pendant quatre ans le front à quelques kilomètres de Xertigny. *La Lorraine* avait fondé une partie de son développement de la fin du XIX^e siècle sur la consommation militaire de bière. Henri Trivier a bien compris la formule de sa réussite dès 1914. Or, si les soldats boivent de la bière, beaucoup de soldats boivent beaucoup de bière.

« La Lorraine » dans la Première Guerre mondiale

L'espace lorrain militarisé à outrance depuis quarante ans, était depuis quarante ans voué à la Revanche, à la reconquête des terres perdues pendant la guerre de 1870. Il s'organise alors militairement autour d'une ligne de forts stratégiques, les forts de Verdun, de Toul, d'Epinal à une vingtaine de kilomètre au Nord de Xertigny, et de Belfort². La brasserie de Xertigny, cœur du groupe Trivier, se trouve à la veille du déclenchement de la guerre sur la partie sud de la ligne stratégique reliant les forts lorrains par route et par chemin de fer.

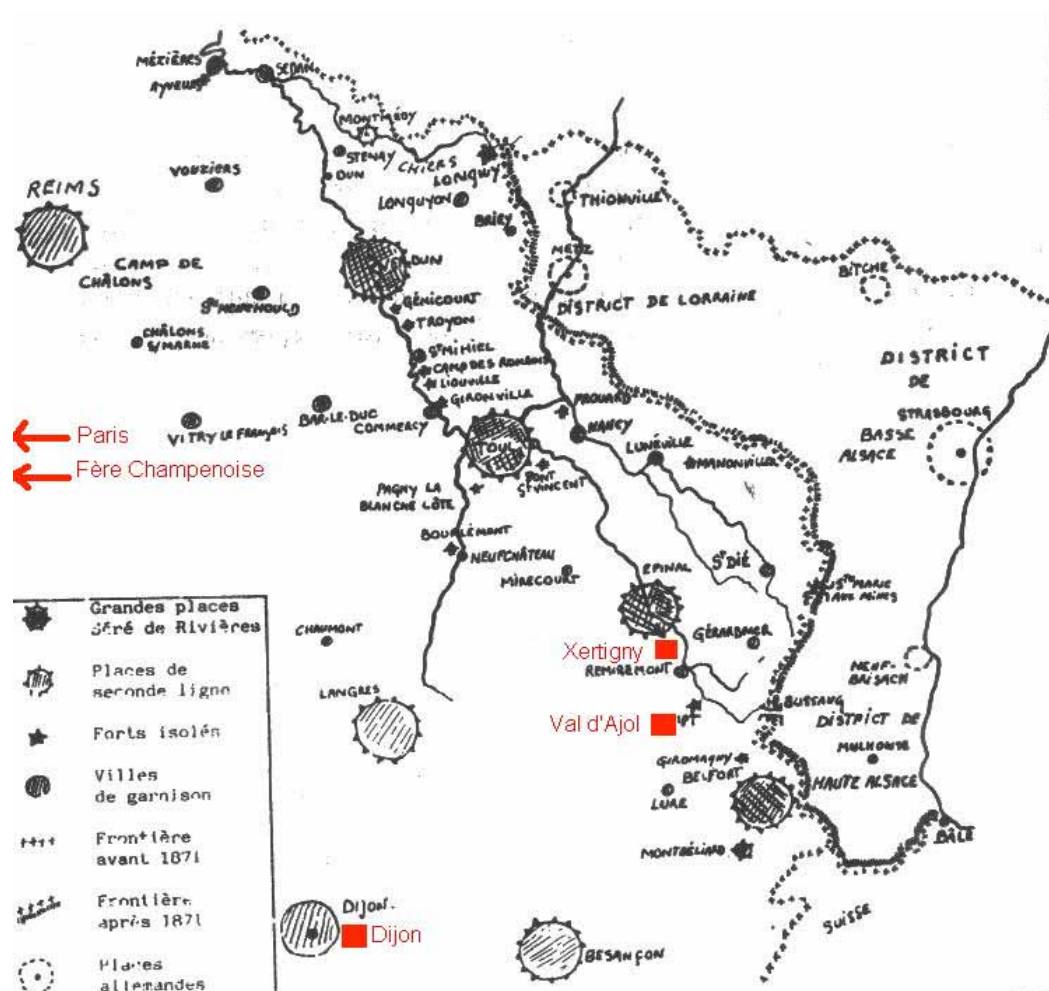
La déclaration de guerre du 1^{er} août 1914 est accueillie avec sang froid dans les trois départements lorrains³. Dans les cantons vosgiens proches de la frontière, dans le canton de Xertigny, la réaction est favorable, tant les sensibilités politiques y sont alors

¹ Henri Trivier, livres de comptes de la brasserie de Xertigny de 1915 à 1921. Archives de François de Vilmorin.

² Gérard Canini, *La Lorraine dans la guerre de 14 – 18*, op. cit., pp. 7 – 11.

³ *Ibidem*. pp. 7 – 11.

sans ambiguïté. La Lorraine est de plus la clé de la stratégie militaire française au début de la guerre. Le général Joffre, chef d'état-major de l'armée française, cherche en effet à y remporter l'avantage.¹ Selon lui, le choc décisif avec l'armée allemande doit s'y produire. La situation de Xertigny devient délicate.



Carte 2.1.1.1 : Les brasseries du groupe Trivier dans l'Est fortifié en 1914. D'après *La Lorraine dans la guerre de 14 – 18*. Gérard Canini. Presses universitaires de Nancy. 1984. p.10.

La stratégie lorraine de Foch s'articule autour de deux attaques sur la frontière franco-allemande. La première vise le Nord d'une ligne Verdun-Metz. La seconde doit porter sur l'aval de Toul, entre les Vosges et la Moselle². Cette stratégie conduit donc à l'arrivée en Lorraine de l'essentiel de l'armée française, autour de l'aile sud constituée de trois corps d'armée. Au Nord, la 2^e Armée, commandée par le général de Castelnau,

¹ Gérard Canini, *La Lorraine dans la guerre de 14 – 18*, op. cit., pp. 7 – 11.

² *Ibidem*, pp. 7 – 11.

stationne autour de Nancy. Son objectif est d'enfoncer l'armée allemande en ce que l'état-major français croit être son centre, Metz. Au Centre, la 3^o Armée, commandée par le général Ruffey, est concentrée à l'Est de Verdun, et vise également Metz¹.

Au Sud, la 1^o Armée, commandée par le général Dubail, est concentrée autour d'Epinal et stationne dans la région de Xertigny. Elle est chargée de la prise de Colmar et de la prise de contrôle des axes de franchissements du Rhin. En août 1914, cinq corps d'armées se trouvent à quelques dizaines de kilomètres de Xertigny, soit un quart de l'armée française². Cependant, *La Lorraine* ne profite pas immédiatement de cette concentration à domicile de l'essentiel du marché français de consommation de la bière. Dès les premiers jours d'août, l'armée allemande prend en effet l'initiative.

Le 2 août, l'Allemagne envahit le Luxembourg. Le 23 août, l'armée allemande commence à effectuer un grand mouvement tournant visant à envelopper l'armée française par l'Ouest, grâce au viol de la neutralité belge préconisé dès 1898 par le général von Schlieffen³. La V^o Armée allemande, commandée par le *Kronprinz*, vise Verdun, et franchit la Meuse le 26 août. La troisième armée, commandée par Sarrail, parvient cependant à arrêter sa progression le 31 août, pendant la bataille de la Meuse.

La guerre apporte en Lorraine les destructions. Le déroulement des opérations militaires conduit donc à d'importants dégâts dans les brasseries qui se trouvent sur les lieux des principaux combats. Or, la première à faire les frais de la guerre est la grande concurrente de Xertigny, la brasserie de Charmes. Après son échec dans la Meuse, l'armée allemande cherche en effet à opérer une percée à Nancy. L'état-major allemand décide alors que la tentative de rupture se produira dans la trouée de Charmes. Cette tentative est arrêtée par l'armée française, mais la bataille porte probablement un rude coup à la brasserie de la ville. Au début du mois de septembre, la 2^o Armée française parvient finalement à repousser les Allemands de Nancy pendant la bataille du Grand-Couronné⁴.

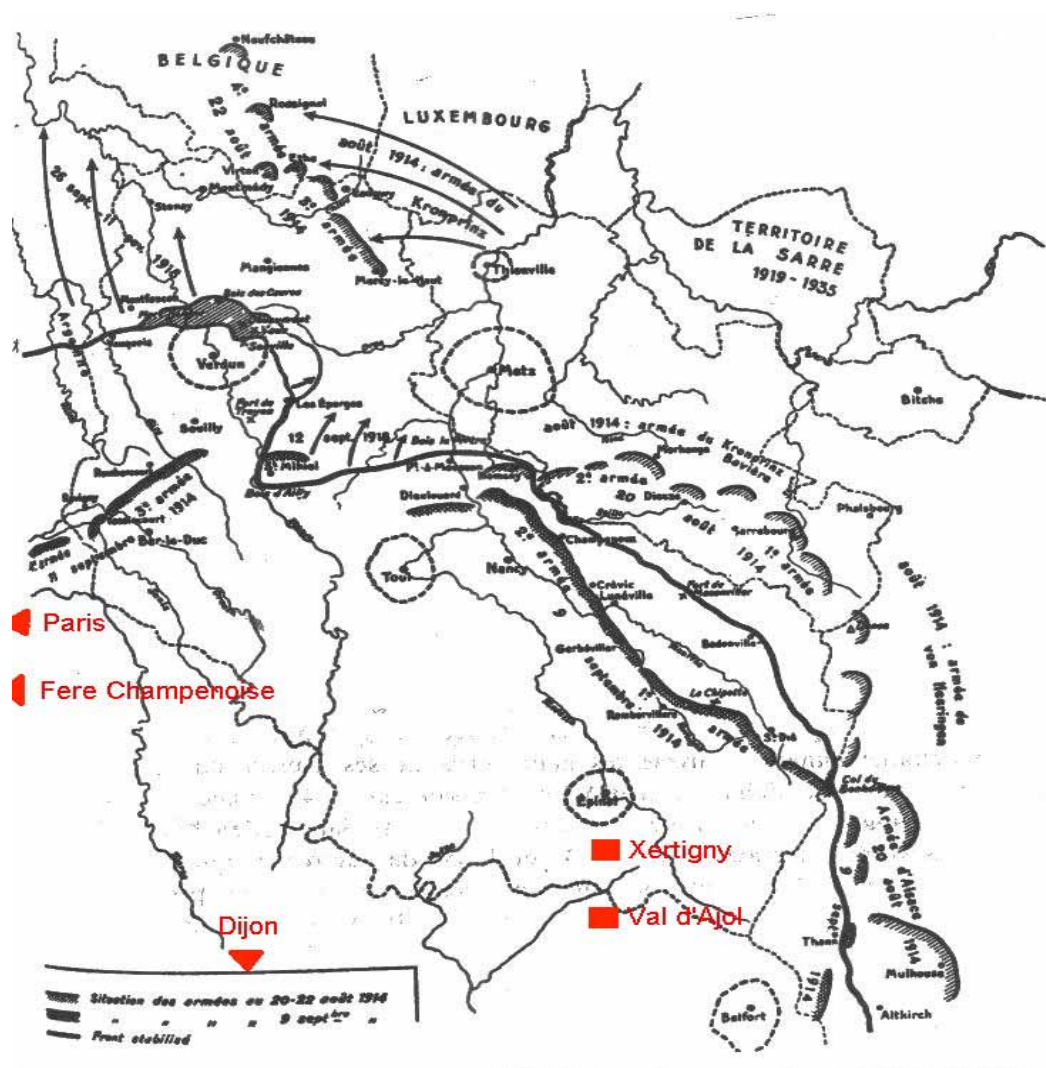
¹ Gérard Canini, *La Lorraine dans la guerre de 14 – 18, op. cit.*, pp. 7 – 11.

² *Ibidem*, pp. 7 – 11.

³ *Ibid.*, pp. 7 – 11.

⁴ *Ibid.*, pp. 31 – 32.

A partir du 2 septembre, la 3^e Armée accélère sa retraite vers le Sud, puis parvient à arrêter la progression allemande. C'est la bataille de la Marne. Les opérations ont épargné Xertigny et les autres brasseries du groupe Trivier. Le 15 septembre, le front lorrain devient stable.



Carte 2.1.1.2 : Les brasseries du groupe Trivier en août et septembre 1914. D'après *La Lorraine dans la guerre de 14-18*. Gérard Canini. Presses universitaires de Nancy. 1984. p.15.

A la fin des combats de d'août et septembre 1914, les brasseries de Xertigny, du Val d'Ajol et de Dijon, sont intactes. Avant tout, Xertigny, à l'issue du mois de septembre, se trouve à une quarantaine de kilomètres d'un front que tous disent alors temporaire. Xertigny reste en fait à l'arrière immédiat d'un front de quatre ans.

La bière, boisson du soldat

La guerre apporte son lot d'inconvénients à la brasserie de Xertigny. Les débuts de l'installation du front correspondent ainsi en Lorraine à de considérables problèmes d'approvisionnement pour l'armée et la population civile¹. La mobilisation entraîne des difficultés immenses pour mener à bien la récolte de l'orge et du houblon, ingrédients de base de la fabrication de la bière. De plus, une grande partie de la Lorraine est envahie. Les Vosges sont occupées, dans l'arrondissement de Saint-Dié et dans quelques communes de l'arrondissement d'Epinal, à quelques dizaines de kilomètres de Xertigny. Des champs d'orge et de houblon dont provenaient les ingrédients de la bière *La Lorraine* ne sont plus accessibles².

La réaction de l'état-major aux problèmes d'approvisionnement évite au groupe Trivier une crise d'approvisionnement. Rapidement, celui-ci prend conscience des problèmes d'alimentation de la population civile, en pleine saison des moissons. Dans le camp retranché de Verdun, le gouverneur autorise des permissions par groupes de cinq cultivateurs pour permettre de récupérer ce qui peut l'être des récoltes de 1914³. Ce genre d'initiative permet aux brasseurs lorrains d'être approvisionnés en un minimum d'orge et de houblon. Malgré la mobilisation, les récoltes sont partiellement menées à bien en Lorraine, par des enfants, des femmes et des personnes âgées, ce qui entraîne des ralentissements considérables mais permet d'assurer le flux des matières premières de la brasserie.

La Lorraine tire de la guerre trois avantages. En premier lieu, l'arrière-front devient rapidement un univers de soldats. Henri Trivier comprend l'avantage qu'il peut tirer de ce nouveau et immense marché de consommation, aussi bien sur le front que dans les villes de l'arrière, à Epinal ou les soldats en permission vont boire dans les cafés-brasseries⁴. En second lieu, la guerre met fin à la concurrence des brasseries allemandes, et des brasseries allemandes alsaciennes, dont *Kronenbourg*. Avant la

¹ Gérard Canini, *La Lorraine dans la guerre de 14 – 18, op. cit.*, pp. 7 – 11.

² Henri Trivier, livre de comptes de la brasserie de Xertigny pour l'année 1919. Archives de François de Vilmorin.

³ Gérard Canini, *La Lorraine dans la guerre de 14 – 18, op. cit.*, pp. 7 – 11.

⁴ *Ibidem*, pp. 7 – 11.

guerre, malgré des droits de douanes très élevés, la consommation de bière allemande, et notamment de la bière *Kronenbourg*, était en effet autorisée. La guerre entraîne donc l'arrêt des importations de bières allemandes. Les seules publicités pour des produits allemands demeurées affichées après la déclaration de guerre font l'objet des craintes les plus folles. Les panneaux vantant les bouillons *Kub* sont ainsi pris pour des signes stratégiquement implantés près des ponts et des routes pour servir de repère aux bombardements aériens allemands destinés à détruire les axes de communications¹.

En troisième lieu, l'arrière devient un espace stratégique qui est équipé en profondeur d'infrastructures de communication à destination du front. La circulation des trains à destination devient rapidement très importante et Xertigny, qui se trouvait déjà à proximité de l'axe ferroviaire Epinal-Belfort, bénéficie désormais d'un trafic en augmentation constante. La distance réelle de son marché de consommation, déjà très courte, une quarantaine de kilomètre, s'en trouve réduite d'autant, mettant virtuellement l'armée française aux portes de l'usine de Xertigny².

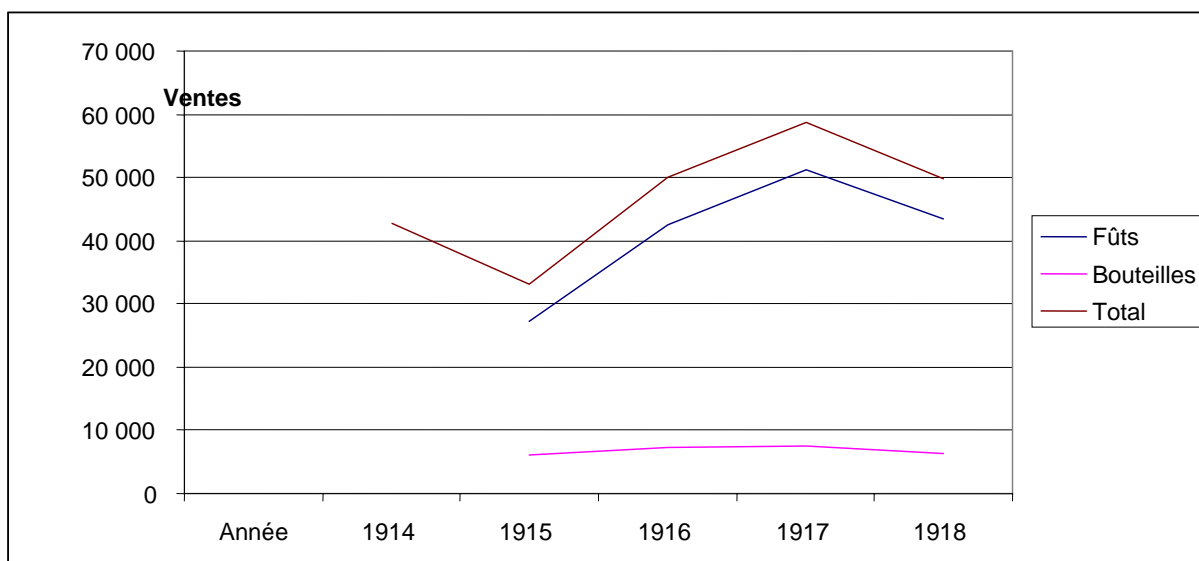
Le groupe Trivier profite de l'occasion. La croissance de la production et des bénéfices pendant la guerre est spectaculaire, malgré une baisse en 1915, sans doute due au contrecoup des problèmes de récoltes du début de la guerre. En 1914, les bénéfices de la brasserie de Xertigny sont d'environ cent soixante mille francs³. De 1913 à 1914, malgré le déclenchement de la guerre, les ventes de bière de la brasserie de Xertigny passent d'environ quarante mille à plus de quarante deux mille hectolitres⁴.

¹ Gérard Canini, *La Lorraine dans la guerre de 14 – 18, op. cit.*, pp. 7 – 11.

² Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

³ Henri Trivier, livre de comptes de la brasserie de Xertigny, 1915, archives de François de Vilmorin.

⁴ *Idem*, 1913, 1914, archives de François de Vilmorin.



Graphique 2.1.1.1 : Ventes de bières de la brasserie de Xertigny de 1914 à 1918 en hectolitres. Tiré des livres de comptes annuels de la brasserie. Archives de François de Vilmorin.

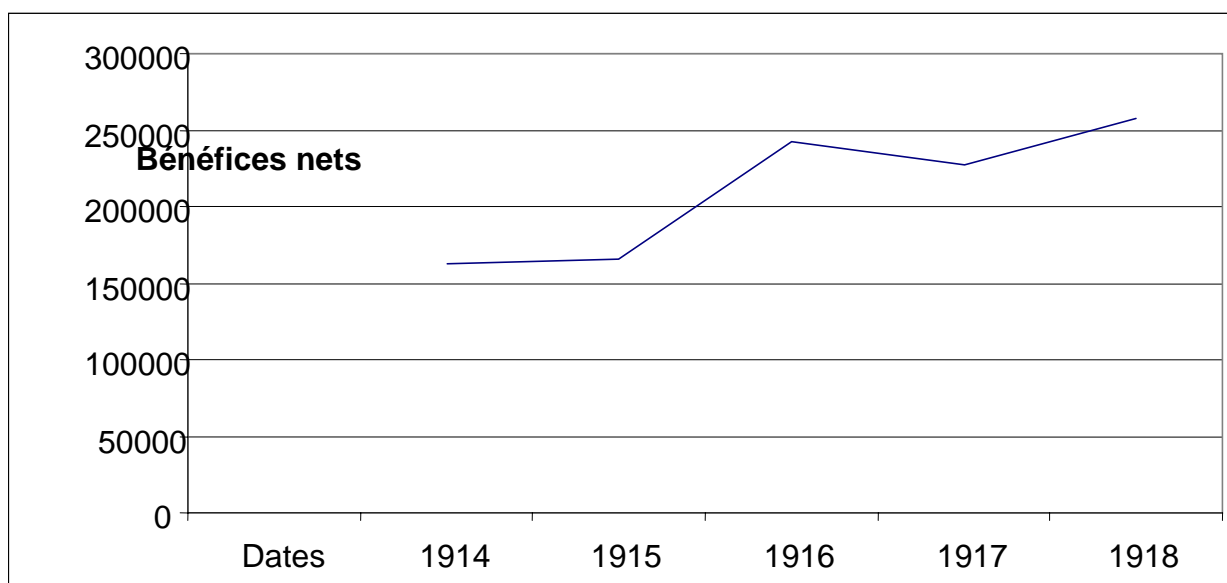
Après l'année 1915, synonyme d'une baisse de la production, les années 1916 et 1917 correspondent à une très forte augmentation des ventes, qui passent de presque cinquante mille hectolitres en 1916 à cinquante-huit mille hectolitres en 1917¹. L'année 1916 correspond à la plus forte hausse des bénéfices de la brasserie de Xertigny depuis sa fondation. Ils passent de cent soixante cinq mille à deux cent quarante deux mille francs 1914². Devant ce succès, comprenant qu'il peut attirer jalousies et dénonciations, la direction décide d'augmenter les salaires³.

En 1918, les ventes avoisinent toujours les cinquante mille hectolitres, et les bénéfices dépassent les deux cent cinquante sept mille francs 1914. Par rapport à la production d'avant-guerre, il se vend donc un quart de bière *La Lorraine* en plus. Les bénéfices de la brasserie ont augmenté de moitié pendant la guerre.

¹ Henri Trivier, livres de comptes de la brasserie de Xertigny, 1916, 1917, archives de François de Vilmorin.

² *Idem*, 1916, archives de François de Vilmorin.

³ *Idem*, p.15.



Graphique 2.1.1.2 : Bénéfices nets en francs 1914 de la brasserie de Xertigny de 1914 à 1918. Tiré des livres de comptes annuels de la brasserie. Archives de François de Vilmorin.

Cette augmentation suscita pendant la guerre, et encore d'avantage après l'armistice, de nombreuses rancœurs. Afin de situer ces bénéfices exceptionnels dans l'évolution générale de la brasserie européenne, une comparaison peut être menée avec l'évolution des profits de *Guinness*.

« Les profits totaux augmentèrent chaque année de la guerre, passant de 1,25 million de livres en 1913-1914 à 2,14 millions en 1918-1919, suivant presque le rythme de l'inflation. L'accroissement des profits était la commune expérience des brasseurs pendant la guerre, et beaucoup d'entre eux firent mieux que *Guinness* ; *Ind.* et *Coope* multiplièrent par exemple les leurs par quatre. »¹

La brasserie irlandaise ne connut en fait pas d'expansion comparable à celle de *La Lorraine*. Malgré des chiffres en croissance régulière, ses bénéfices réels calculés par rapport à l'inflation demeurèrent stables tout au long de la guerre, à cause de l'éloignement du marché de consommation militaire.

¹ S.R. Dennison, Oliver MacDonagh, *Guinness 1886-1939...*, *op. cit.*, chapter 10, "The war years", p.151.

La poursuite de la guerre rapproche Henri Trivier du moment inévitable où ces immenses profits susciteront les jalousies et les rancœurs. En 1915, des opérations avaient été menées en Artois et en Champagne pour rejeter l'armée allemande sur les Ardennes et permettre de percer en Lorraine. Jusqu'en 1916, ces tentatives avaient échoué au prix de lourdes pertes¹. L'année 1917 amène les premiers signes du basculement.

En octobre 1917, la première division américaine, forte de presque quinze mille hommes et commandée par le général Pershing, arrive à Toul. Le généralissime Foch l'envoie ensuite à Saint-Mihiel. Le 26 septembre 1918, l'offensive générale commence sur tout le front français. La situation du chef d'état-major allemand, le général von Ludendorff, devient critique. Face à la menace française sur Mézières, qui vise à couper la ligne de chemin de fer Valenciennes-Luxembourg-Metz, Ludendorff comprend qu'il a perdu la partie. L'armée française prépare la dernière offensive pour le 14 novembre 1918, alors que le général Groener, qui a remplacé Ludendorff, fait appel au chancelier allemand Max de Bade pour demander l'armistice, signée le 11 novembre à Rethondes².

La Lorraine est redevenue à la fin de la guerre le lieu stratégique de la décision militaire. Passée l'euphorie de la victoire, le président de *La Lorraine* comprend vite que sa réussite exceptionnelle suscite les jalousies et les dénonciations. A la fin de l'année 1918, Henri Trivier est accusé d'avoir été un « profiteur » de guerre³.

2 – Un retour difficile mais réussi à l'économie de paix (1918 - 1921)

La fin de la Première Guerre mondiale est lourde de dangers pour le groupe Trivier. Les dommages de guerre ne touchent pas la brasserie de Xertigny, mais sa région, ses débouchés locaux, sont victimes d'un désastre économique et démographique dû à la guerre⁴. Alors même que la brasserie fait face aux conséquences de la guerre en Lorraine, puis à la crise mondiale de reconversion en 1920 et 1921, sa direction est fragilisée par les attaques portées contre Henri Trivier.

¹ Gérard Canini, *La Lorraine dans la guerre de 14 – 18, op. cit.*, pp. 115 – 116.

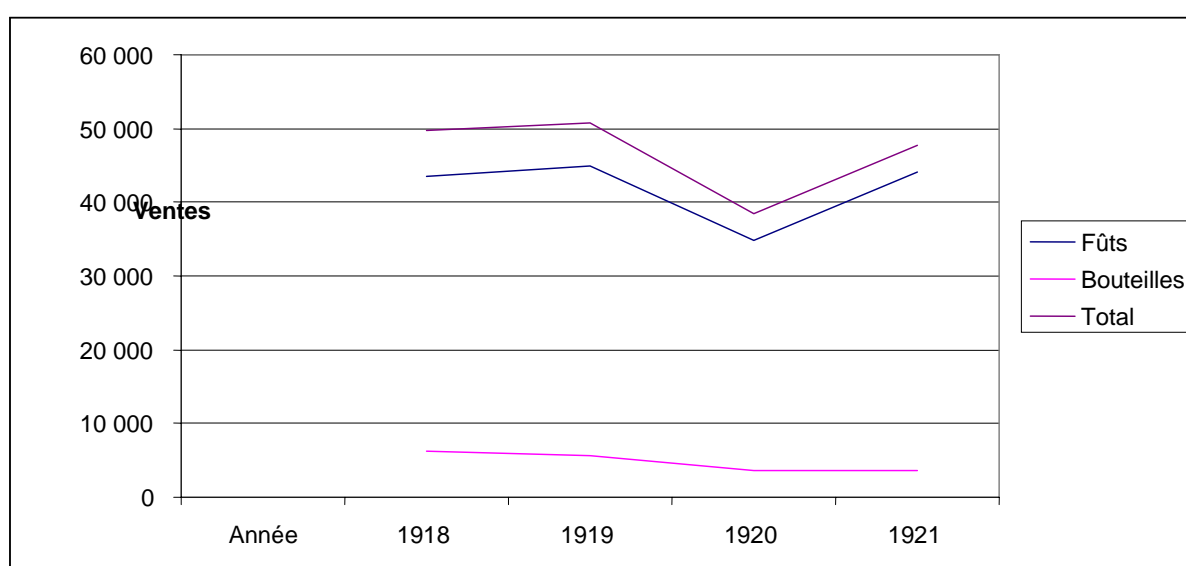
² *Ibidem*, pp. 115 – 116.

³ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

⁴ Gérard Canini, *La Lorraine dans la guerre de 14 – 18, op. cit.*, pp. 115 – 116.

Dénonciations et crise de reconversion

Après la fin de la guerre, Henri Trivier est accusé d'avoir indûment profité de la guerre pour accroître ses profits. A la barre du tribunal d'Epinal, il se défend d'avoir eu d'autres fins que de fournir de la bière à l'armée française enterrée dans les tranchées et aux soldats en permission dans les villes de l'arrière¹. A cette position fragilisée s'ajoutent les dommages de guerres dans la région de Xertigny, qui ont de lourdes conséquences pour la brasserie principale du groupe.



Graphique 2.1.2.1 : Ventes de bières de la brasserie de Xertigny de 1918 à 1921 en hectolitres. Tiré des livres de comptes annuels de la brasserie. Archives de François de Vilmorin.

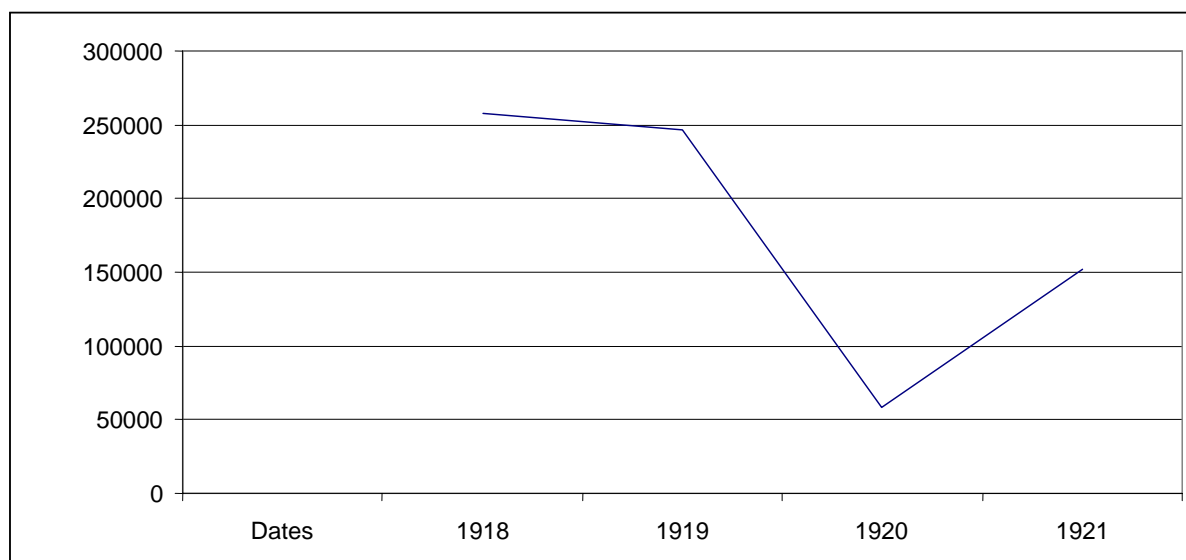
La Lorraine perd 12% de sa population pendant la guerre. Le bilan est particulièrement lourd dans les Vosges, notamment autour d'Epinal, de Xertigny et du Val d'Ajol. De 1910 à 1921, la population vosgienne passe ainsi d'environ quatre cent trente mille à environ trois cent quatre vingt mille habitants. Epinal, le principal débouché local de *La Lorraine*, perd le tiers de ses habitants. De plus, à ce recul démographique s'ajoute un changement du rôle militaire de la région. Le nombre de

¹ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

soldats stationnés dans le département passe ainsi de plus de trente-cinq mille hommes en 1914 à quelques milliers en 1921¹.

Le recul des garnisons traditionnelles entraîne un certain déclin des Vosges. La démobilisation a ainsi un impact immédiat sur les ventes. Celles-ci se maintiennent à environ cinquante mille hectolitres en 1919, mais chutent brutalement à trente-huit mille hectolitres en 1920². Cette très forte baisse des ventes entraîne une division des bénéfices par cinq, d'environ deux cent cinquante mille à cinquante mille francs constants.

Bénéfices nets



Graphique 2.1.2.2 : Bénéfices nets en francs 1914 de la brasserie de Xertigny de 1918 à 1921. Tiré des livres de comptes annuels de la brasserie. Archives de François de Vilmorin.

Le redressement est toutefois engagé en 1921, les ventes et les bénéfices reprenant une courbe ascendante. Les ventes de la brasserie ne baissent donc que légèrement pendant cette période de réadaptation, passant de cinquante à quarante huit

¹ Gérard Canini, *La Lorraine dans la guerre de 14 – 18, op. cit.*, pp. 115 – 116.

² Henri Trivier, livre de comptes de la brasserie de Xertigny pour l'année 1920, non paginé, archives de François de Vilmorin

mille hectolitres¹. A la fin de l'immédiat après-guerre, le redressement est donc amorcé. Afin de redresser son entreprise, Henri Trivier cherche dans un premier temps à renouer avec l'innovation qui avait permis l'essor de la brasserie à la fin du XIX^e siècle. C'est ainsi que, le 18 janvier 1919, il fait déposer un brevet d'invention d'une durée de quinze ans pour une boisson de type *Viandox*, l'*Obron*². Cependant, cette boisson voit son succès initial faiblir rapidement. Les facteurs du redressement sont plus à chercher dans les efforts de rationalisation de la comptabilité et de la gestion de l'entreprise engagés par la direction devant les défis nouveaux de la guerre et de la reconversion.

Une nouvelle stratégie gestionnaire

La mise en place d'une nouvelle stratégie de gestion pendant la guerre et l'après-guerre s'appuie sur des réflexions menées antérieurement par Henri Trivier. Pendant cette période, celui-ci s'appuie en effet probablement sur un cahier soigneusement rédigé en 1908 sur les questions de gestion³. Celles-ci s'articulaient alors autour de la question du rôle du prix de revient dans la concurrence avec les trois autres grandes brasseries lorraines⁴. C'est surtout la concurrence croissante de Champigneulle qui suscite alors l'inquiétude de Henri Trivier.

« Ce qui m'a suggéré l'idée de faire ce travail de la façon la plus exacte, c'est la concurrence toujours plus grande par les prix et notamment l'essor pris grâce à ce bon marché par la brasserie de Champigneulle qui en moins de dix ans d'existence, est arrivée, dit-on, à produire 90 000 hl. en 1905 – 1906. Je conviens que « vendre peu à gros bénéfice » est une erreur industrielle : n'en est-ce pas une autre que de « vendre beaucoup à bénéfices très réduits » ? Faut-il suivre Champigneulle qui vend la bière à 17, à 16 f, peut-être même à ce qu'on dit, l'hectol. sur rail Champigneulle ? Qu'advient-il si la généralité des brasseries entre dans cette voie ; cela leur réussira-t-il comme cela a réussi à Champigneulle, qui a été la première à employer ce système ? »⁵

Dès lors, Henri Trivier cherche à devancer l'évolution des formes de gestion brassicole. Pour ce faire, sa méthode est simple : « interroger les chiffres »⁶.

¹ Henri Trivier, livre de comptes de la brasserie de Xertigny pour l'année 1921, non paginé, archives de François de Vilmorin.

² *Brasserie de Xertigny. Statuts...*, op. cit., pp. 4-5.

³ Henri Trivier, *Prix de revient en 1907 – 1908*. 1908, archives de François de Vilmorin. p.1.

⁴ *Ibidem*, p.1.

⁵ *Ibid.*, p.1.

⁶ *Ibid.*, p.1.

« Chapitre I

Ce que coûte un hecto de bière en fûts sur le quai de la brasserie.

A. En marchandises et régie

De 1896 à 1901 Malt et riz par hecto de vente ressort à 6 f 33

De 1901 à 1906 (les bières deviennent plus légères) ressort à 5 f 28

(...)

2° Houblon. Le prix moyen du houblon employé par hecto pendant les 10 dernières années ressort à 1 f 24. La moyenne ces cinq dernières années est la même. »

Il calcule ensuite le coefficient de perte de bière pendant la production, aboutissant à 10,35%¹. Il peut ainsi appliquer ce coefficient pour calculer la quantité de bière vendable, en distinguant trois types de bières. Il aboutit ainsi à une production annuelle de 1 509,9 hectolitres de bière bock, 1 490,5 hectolitres de bière de garde et 264,6 hectolitres de bière Munich, chacune correspondant à un degré plus élevé d'alcool².

Henri Trivier s'intéresse dans un second temps au prix de l'énergie. Il calcule la quantité de charbon brûlée par hectolitres de bière fabriquée, aboutissant à quarante-cinq kilos, soit un franc trente cinq centimes³. Il aboutit ainsi, en ajoutant l'orge et du houblon, au prix en matières premières pour produire un hectolitre de bière, huit francs soixante pour la bière bock, dix francs neuf pour la bière de garde et douze francs soixante-cinq pour la bière Munich⁴. Dans un troisième temps, Henri Trivier s'intéresse aux frais de gestion et aux frais salariaux.

« B. Ce que coûte en frais généraux l'hecto. En fûts sur quai de la brasserie

Je prends mes détails d'inventaire et je trouve que :

Frais de bureaux. La moyenne de 5 ans 1896 – 1902 = 9 785 f

1901 – 1906 = 9 293 f

soit 19 078 moyenne annuelle

1 907,80 »⁵

Il calcule ensuite la masse salariale, soit quatre-vingt trois mille francs⁶. Il ajoute à cela divers frais de gestion, de voyages, d'entretien, d'assurance. Finalement, il

¹ *Prix de revient en 1907 – 1908, op. cit.,* p. 3.

² *Ibidem*, p. 5.

³ *Ibid.*, p. 6.

⁴ *Ibid.*, p. 6.

⁵ *Ibid.*, p. 9.

⁶ *Ibid.*, p. 10.

additionne frais de marchandises et frais généraux pour obtenir le prix de la bière à la production.

« Donc avec un vente de 35 000 hl. mes bières me reviennent à :

l'hectolitre garde sur quai brasserie	$10,09 + 5,95 = 16,04$ f
bock	$8,60 + 5,95 = 14,55$ f
Munich	$12,69 + 5,95 = 18,60$ f

Trivier »¹

Henri Trivier mène probablement ces calculs jusqu'à la guerre. C'est celle-ci qui amène l'introduction des calculs de prix de revient et de rendement de l'usine au sein des livres de comptes annuels de l'entreprise, marquant l'aboutissement de la rationalisation de la gestion. A partir 1915 est calculé dans les livres de comptes le prix de revient et le rendement. Cette année là, en calculant pour la première fois le prix de vente de l'hectolitre produit, vingt-sept francs, Henri Trivier trouve les bénéfices à l'hectolitre, qui représentent plus du quart de son prix de vente². Cette nouvelle comptabilité s'impose définitivement.

Conclusion

La croissance de la brasserie de Xertigny, liée aux trois facteurs de la situation militaire, de l'absence de bières allemandes et du développement des infrastructures de transports, fut bien exceptionnelle pendant la guerre. La chance du groupe Trivier fut donc d'avoir su utiliser intelligemment les immenses possibilités de consommation militaire ouvertes par la guerre, tout en minimisant ses inconvénients en terme d'approvisionnement et de réquisition. Malgré les accusations dont fut victime son dirigeant, le groupe Trivier a permis l'approvisionnement efficace de l'armée du front de l'Est en bière. Cette nécessité a nourri la réflexion stratégique sur la gestion de l'entreprise en économie de guerre. La Première Guerre mondiale a introduit la modernité gestionnaire dans la brasserie française.

¹ Henri Trivier, *Prix de revient en 1907 – 1908, op. cit.*, p. 3.

² Henri Trivier, livre de comptes de la brasserie de Xertigny pour l'année 1915, p.13, archives de François de Vilmorin.

Le succès commercial et la mutation gestionnaire ne remettront pourtant pas en cause la relation paternaliste entre les dirigeants et la main-d'œuvre, qui marque encore profondément la brasserie¹. Ce sont ces réflexions qui lui ont permis de surmonter la crise du retour à l'économie de paix. Cette crise de reconversion fixa durablement les principaux traits de la comptabilité analytique qui allait se développer à la brasserie de Xertigny pendant les années 1920 et appuyer son plus grand essor.

¹ Entretien avec François de Vilmorin. 2005

Chapitre 5

L'APOGEE (1921–1931)

Introduction

Les années 1920 voient l'apogée du groupe Trivier. En 1921, la brasserie Trivier-Champion devient la société anonyme de la Brasserie de Xertigny. Henri Trivier marie sa fille aînée, Alice, à Jean Lévêque de Vilmorin, un des héritiers de la prestigieuse famille. Pendant dix ans, l'entreprise connaît alors la réussite, avec une hausse rapide et régulière, exception faite de l'année 1926, de ses ventes et de son chiffre d'affaires, qui atteint un niveau record en 1930. Ce n'est qu'en 1931 que ses ventes subissent une très forte baisse, annonçant une crise sévère.

L'entre-deux-guerres correspond à une augmentation exponentielle des sources comptables liée aux développements de la comptabilité analytique¹. A partir de 1922, les livres de comptes de la brasserie de Xertigny s'élargissent au nouvel entrepôt de Paris, l'entrepôt *La Lorraine*². Le format du livre de comptes annuel de la brasserie de Xertigny se met progressivement en place au cours des années 1920, pour ne subir de changements notables qu'à partir de 1931. La constitution du groupe Trivier en un ensemble de sociétés anonymes permet enfin de disposer d'une source très riche, les statuts de la brasserie de Xertigny, rédigés en 1921³, et ceux de *La Bourgogne*, nouveau nom de la brasserie de Dijon, en 1923⁴.

Les facteurs qui font des années 1920 la période d'apogée de la brasserie *La Lorraine* doivent être analysés. Cela implique d'étudier les axes stratégiques de distribution de la bière et les types de marchés visés sur le plan de la consommation. Sur

¹ Henri Trivier, livres de comptes de la brasserie de Xertigny, 1921 – 1930, archives de François de Vilmorin.

² *Idem*, 1922, non paginé, archives de François de Vilmorin.

³ *Brasserie de Xertigny. Statuts. 24 octobre 1921*, société anonyme de l'imprimerie Fricotel, Epinal 1923.

⁴ *La Bourgogne. Statuts*, imprimerie Jobart, Dijon février 1923.

le plan de la production, une étude des rapports entre les évolutions de la gestion comptable et les mutations de la stratégie industrielle est également engagée.

Trois facteurs expliquent le moment d'apogée du groupe Trivier. L'ouverture de l'entrepôt *La Lorraine* permet d'abord au groupe de commercialiser ses bières à Paris. La gestion comptable applique les réflexions de Henri Trivier en mettant au point une comptabilité analytique. La direction organise enfin une stratégie industrielle de réduction des coûts et d'influence politique.

1 – L'entrepôt *La Lorraine*

La prospérité de la brasserie de Xertigny s'appuie sur l'introduction des méthodes modernes de commercialisation. Les années 1920 correspondent à la mise en place de la gamme de bière du groupe Trivier et à l'élaboration de ses marques¹.

Les nouveaux marchés de la bière

Henri Trivier souhaite produire de la bière pour toutes les bourses et tous les milieux, de la bière en bouteille à consommer en famille à la bière de café-brasserie livrée en tonneaux. La brasserie produisait depuis sa création de la bière en bouteille, mais celle-ci était une bière de luxe, produite en petite quantité. En 1923, la brasserie de Xertigny introduit les colorants, s'adaptant ainsi à ce nouveau contenant². Les années 1920 correspondent à un succès grandissant de ce type de bière, bien que la production en tonneaux reste bien supérieure en volume.

Afin d'écouler une production en constante augmentation, Henri Trivier se tourne résolument vers le marché parisien, où il possède déjà la BQO. Au début des années 1920, il construit un entrepôt pour commercialiser la production en fûts et en bouteilles de Xertigny et de la BQO, et lui donne le nom de la plus célèbre de ses marques, *La Lorraine*. Le développement des ventes de la brasserie de Xertigny et de la BQO pendant les années 1920 est lié à l'ouverture de cet entrepôt au 3, rue de Nantes,

¹ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

² Henri Trivier, livre de comptes du groupe Trivier pour l'année 1923, « Prix de revient du malt », p.7, archives de François de Vilmorin.

dans le dix-neuvième arrondissement. Les livraisons de la brasserie de Xertigny se font alors essentiellement en fûts.



Photographie 2.2.1.1 : Atelier de goudronnage de la brasserie de Xertigny. In *Album de la brasserie La Lorraine* pour l'Exposition Universelle de Paris de 1900.

Le problème majeur de l'entrepôt *La Lorraine* devient cependant rapidement le transport de la bière depuis les brasseries du groupe Trivier. En 1924, le gérant de l'entrepôt explique ses pertes importantes par les fuites des tonneaux.¹ La situation catastrophique au début des années 1920 contraint la direction à utiliser l'entrepôt pour acheter et revendre de l'eau minérale et de la limonade en petite quantité à partir de 1926². Le groupe Trivier y gagna par là une expérience du commerce des boissons qui lui fut utile durant la crise des années 1930. *La Lorraine* devient enfin bénéficiaire à partir de 1927, démontrant la justesse des vues de Henri Trivier. En contact direct avec

¹ Livre de comptes du groupe Trivier, 1924, non paginé, archives de François de Vilmorin.

² *Idem*, 1926.

le marché parisien, le groupe Trivier peut affiner ses choix de production et élaborer une gamme de bière.

Les grands types de bière sont alors au nombre de cinq, la bière bock, la « double bock », la bière de garde, les bières de luxe¹ et les bières spéciales. Henri Trivier décide dès le début des années 1920 de ne plus produire à Xertigny la bière bock, de qualité inférieure et aux faibles marges de profit. Les quatre bières de *La Lorraine* pendant les années 1920 étaient toutes fines, claires et bien houblonnées². Chacune de ces bières correspondait de plus à un goût bien particulier, et surtout à un degré de saccharométrie fondé sur la part de sucre, qui correspond à notre mesure contemporaine en degrés d'alcool.

Une large gamme aux fondements du succès

La bière double bock est la première bière produite à Xertigny. De qualité inférieure, elle contient néanmoins plus d'alcool que la bock, soit quatre degrés et demi environ. C'est une bière ordinaire destinée à la consommation familiale et parisienne. Elle est donc produite en bouteille, essentiellement à la brasserie de Paris, la BQO³, et commercialisée par l'entrepôt *La Lorraine*.

La bière de garde est une bière de qualité moyenne. Elle contient huit degrés d'alcool, et subit pour cela une maturation dans les caves de la brasserie, d'où son coût plus élevé. Elle est consommée dans les cafés-brasseries, en bouteilles et en tonneaux. C'est la production la plus importante du groupe en volume. Produite dans toutes les brasseries du groupe Trivier, c'est la bière que les Trivier, parents comme enfants, boivent tous les jours dans le château de Xertigny⁴.

Les bières de luxe et les bières spéciales correspondent à de faibles quantités de production, mais aux plus forts profits. La bière impériale est la bière de luxe produite exclusivement à la brasserie de Xertigny. Forte, elle contient douze degrés d'alcool, soit le double de la bière double bock. Bien houblonnée, elle se boit dans de longs verres

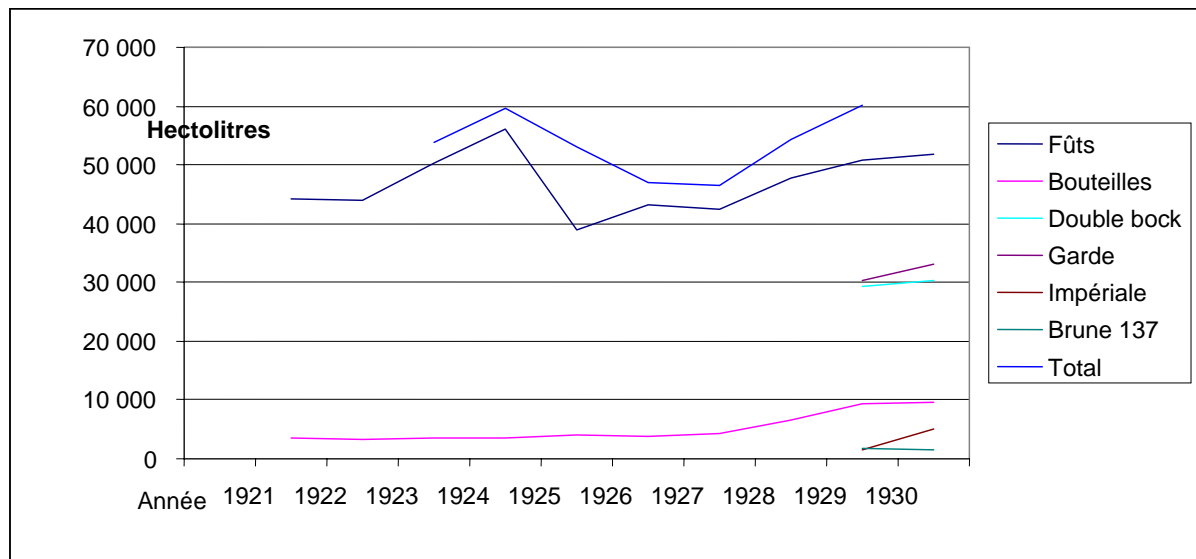
¹ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

² *Idem.*

³ *Id.*

⁴ *Id.*

frappés du sigle *Impériale Lorraine*. D’aucun y ont vu « l’un des sommets gustatifs du siècle d’or de la brasserie lorraine »¹. A la fin des années 1930 apparaît également une bière brune fabriquée avec du malt caramélisé qui lui donnait cette couleur particulière, ainsi qu’un goût sucré, la *Brune 137*. A partir de la fin des années 1930, il est possible d’analyser la répartition en volume des ventes selon le contenant et le type de bière.



Graphique 2.2.1.1 : Ventes de bière de la brasserie de Xertigny de 1921 à 1930. Tiré des livres de comptes du groupe Trivier. Archives de François de Vilmorin.

L’analyse des ventes de la brasserie de Xertigny pendant les années 1920 révèle que les bières spéciales représentaient peu en volume. Elles réalisaient cependant les profits les plus importants. L’augmentation générale des ventes, qui passent de quarante sept mille hectolitres en 1921 à plus de soixante mille en 1929, apparaît spectaculaire². Ce succès fut fondé sur de nouvelles méthodes de comptabilité.

2 – Une richesse appuyée sur une nouvelle comptabilité

L’expansion de la brasserie de Xertigny pendant les années 1920 s’appuie sur un changement de statut consécutif aux difficultés éprouvées par le groupe pendant la crise de reconversion qui suivit la Première Guerre mondiale. Henri Trivier inscrit ce choix

¹ Jean-Claude Colin, *La bière en Lorraine, op. cit.*, p. 60.

² Henri Trivier, livres de comptes de la brasserie de Xertigny, 1921, 1929, non paginés, archives de François de Vilmorin.

dans une évolution plus large de la gestion, transformée depuis la guerre par l'introduction des méthodes modernes de comptabilité, et l'explique par la lourdeur des investissements dans le matériel de production. « La nouvelle Société voulait, en effet, comme ses prédécesseurs, tenir son outillage à la hauteur du progrès. »¹ Il décide dès lors de faire du groupe Trivier une société anonyme.

Brasserie de Xertigny S.A.

En 1921, la firme Trivier-Champion et l'entrepôt *La Lorraine* se réunissent au sein d'une société anonyme au capital de deux millions cent mille francs². Celle-ci prend le nom de « Brasserie de Xertigny ». Ses statuts décrivent l'étendue des activités de la nouvelle société et révèlent l'ambition du groupe.

« TITRE PREMIER

OBJET – DENOMINATION – SIEGE – DUREE

ARTICLE PREMIER

Il est formé une société anonyme qui existera entre les propriétaires des actions ci-après créées et de celles qui pourront l'être ultérieurement. Cette Société sera régie par le code du commerce, par les lois en vigueur sur les sociétés et par les présents statuts.

ARTICLE DEUXIEME

La Société a pour objet :

L'exploitation de l'établissement commercial et industriel de brasserie-malterie qui sera ci-après apporté ainsi que la continuation de l'exploitation agricole qui y est attachée.

La fabrication et la vente de la bière, du malt, de toutes boissons fermentées ou gazeuses et de la glace naturelle ou artificielle, ainsi que toutes manipulations accessoires à cette fabrication et à cette vente et, en général, l'industrie et le commerce des malts, bières et de tout dérivés.

La création, l'acquisition et l'exploitation directe ou indirecte de toutes brasseries, malteries, tonnelleres, glacières ou établissements quelconques se rapportant à l'industrie brassicole.

La participation directe ou indirecte de la Société dans toutes opérations commerciales ou industrielles pouvant se rattacher à l'un des objets précités, par voie de

¹ « Brasserie de Xertigny ». Auteur inconnu. In *L'illustration économique et financière, op. cit.*, p.78.

² *Brasserie de Xertigny. Statuts... op. cit.*, pp. 4-5.

création de sociétés nouvelles, d'apports, souscriptions ou achats de titres ou droits sociaux, fusion, association en participation ou autrement.

Et généralement toutes opérations commerciales, industrielles, immobilières, mobilières et financières, se rattachant directement ou indirectement aux objets ci-dessus spécifiés.

ARTICLE TROISIEME

La Société prend la dénomination de « Brasserie de Xertigny, Anciens Etablissements TRIVIER-CHAMPION ».

ARTICLE QUATRIEME

Le siège de la Société est à Xertigny (Vosges). (...) »¹

Henri Trivier devient président du conseil d'administration². Il organise le reste de son groupe sur le même modèle. En février 1923, sa « Brasserie Trivier-Carré » de Dijon devient une société anonyme au capital d'un million cinq cent mille francs. Son nouveau nom cherche à reproduire le succès de *La Lorraine*. Les statuts lui donnent en effet le nom de *La Bourgogne, Union des brasseries bourguignonne*. Henri Trivier est président du conseil d'administration. Son fils Jean en est également membre³. La BQO, et probablement la brasserie Beck au Val d'Ajol, se constituèrent enfin également en sociétés anonymes. Les raisons de la constitution du groupe Trivier en un ensemble de sociétés anonymes tiennent au statut familial de l'entreprise.

« La SA présente (...) des avantages certains pour les entreprises familiales : « elle permet d'accroître les ressources propres par augmentation du capital et en proposant à des capitalistes extérieurs les titres tout en conservant une majorité de contrôle ; les problèmes de succession sont résolus par simples transferts de titres » ; la SA limite les responsabilités financières des familles des dirigeants en leur évitant de « faire peser sur leur fortune une menace constante » (Pierre Verley). »⁴

En 1924, le capital est porté à trois millions cinq cent mille francs⁵. Les capitaux des seules brasseries de Xertigny et de Dijon représentent donc alors un total de cinq

¹ *Brasserie de Xertigny. Statuts... op. cit.*, pp. 4-5.

² *Ibidem*.

³ *La Bourgogne. Statuts... op. cit.*, pp. 1-2.

⁴ *Industrialisation et société, op. cit.*, p. 42.

⁵ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

millions de francs, sans compter les autres brasseries du groupe Trivier. A titre de comparaison, le capital de la brasserie de Champigneulles est en 1928 de sept millions neuf cent milles francs¹. Le succès de la brasserie entraîne un doublement de la valeur des actions du groupe Trivier en sept ans, les actions de *La Bourgogne* gagnant 7,4 % et celles de la BQO 187,2 %².

La modernité de la gestion de Henri Trivier se lit dans le regard qu'il porte sur la situation de la brasserie pendant les années 1920. La stratégie publicitaire de *La Lorraine* vise alors en effet, non seulement le marché de consommation de bière, mais également les industriels et les investisseurs lorrains et français. En 1926, Henri Trivier écrit ainsi un article intitulé « La brasserie dans les Vosges » dans un numéro spécial de *L'illustration économique et financière* sur le département. Suit un article rédigé par une main anonyme intitulé « Brasserie de Xertigny »³. Henri Trivier analyse dans le premier article les facteurs de la crise de l'immédiat après-guerre.

« (Les) chiffres montrent que l'industrie de la bière reste un des principaux facteurs de l'activité économique si remarquable du département des Vosges ; cependant les difficultés, nées de la guerre, qui tendaient à faire baisser la production de bière ne lui ont pas manqué : moindre consommation de bière du fait de la diminution de la population et notamment de la population militaire ; obstacle apporté par l'élévation considérable des tarifs de chemin de fer aux transports éloignés ; cherté du produit, le prix de la bière étant conditionné par celui très élevé des matières premières, orge et houblon, et par l'augmentation énorme du prix des combustibles, des frais de régie et en général de tous les frais généraux qui grèvent l'industrie de la brasserie. »⁴

En négatif, cette analyse pose les fondements de la stratégie du groupe pendant les années 1920, ainsi que les axes majeurs du développement de la comptabilité analytique dans la brasserie de Xertigny.

¹ Henri Trivier, livre de comptes de la brasserie de Xertigny, 1928, non paginé, archives de François de Vilmorin.

² Henri Trivier, livre de comptes de la brasserie de Xertigny, 1928, non paginé, archives de François de Vilmorin.

³ *L'illustration économique et financière*, op. cit., pp. 77 – 78.

⁴ « La brasserie dans les Vosges ». Henri Trivier-Champion. In *L'illustration économique et financière*, op. cit., p.77.

L'essor de la comptabilité analytique moderne

Le développement des méthodes de comptabilité introduites par Henri Trivier pendant la guerre se fait pendant les années de prospérité de l'entreprise dans les années 1920. Les outils comptables s'étoffent. En 1921, le bureau de la brasserie possède deux machines à écrire, deux mille feuilles, deux litres d'encre, deux imprimantes, une photocopieuse, sept mille lettres à en-têtes, six mille enveloppes et plus de quatre cent mille étiquettes¹. Il occupe cinq employés². En 1924 est achetée une troisième machine à écrire.³ A coté du « château » des brasseurs, les bureaux occupent à partir du début des années 1920 une place centrale dans l'évolution de l'entreprise.



¹ Henri Trivier, livre de comptes de la brasserie de Xertigny, 1921, non paginé, archives de François de Vilmorin.

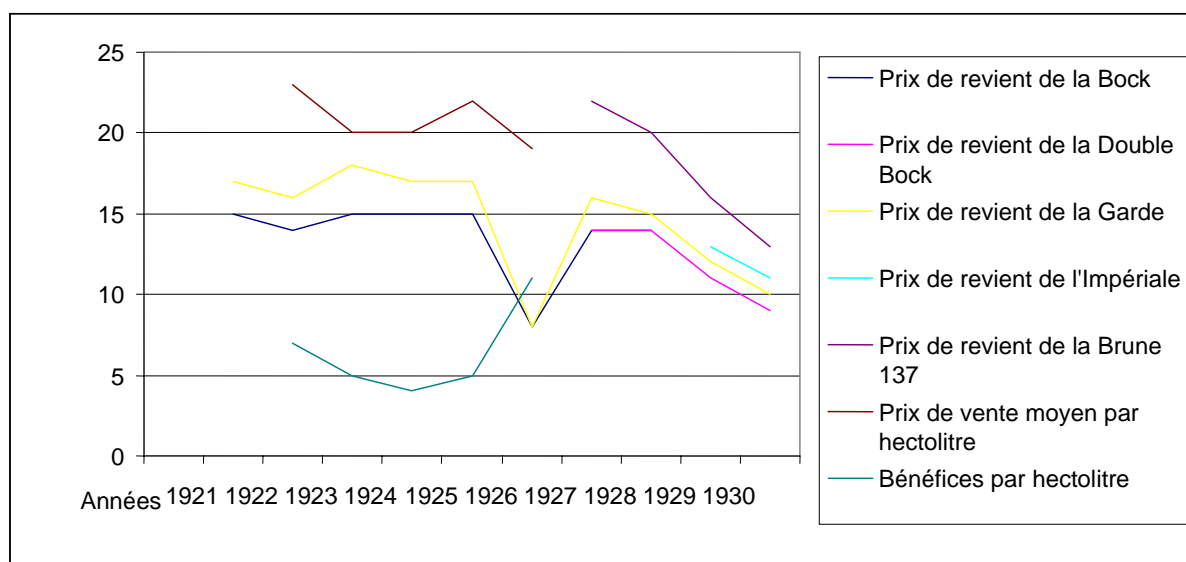
² Entretien avec Bernard Lahache. 2005.

³ Henri Trivier, livre de comptes de la brasserie de Xertigny, 1924, p.25, archives de François de Vilmorin.

Photographie 2.2.2.1 : Bureaux de la brasserie de Xertigny. In *Album de la brasserie La Lorraine pour l'Exposition Universelle de Paris de 1900.*

En 1925, Henri Trivier mène une analyse du prix de l'énergie pour la brasserie de Xertigny¹. En 1923, il calcule les bénéfices de la brasserie de Xertigny sur les malts vendus aux brasseries de Paris et du Val d'Ajol, fixant les prix des transferts de marchandises entre les différentes parties de son groupe.² Fatigué de ces calculs, il achète en 1931 une « machine comptable », probablement une calculette³. Les calculs de prix de revient des livres de comptes de la brasserie de Xertigny permettent de reconstituer l'évolution du prix de revient des productions pendant les années 1920.

Francs constants



Graphique 2.2.2.1 : Evolution des prix de revient des bières produites à la brasserie de Xertigny, du prix de vente moyen et des bénéfices moyens par hectolitres de 1921 à 1930. Tiré des livres de comptes de la brasserie de Xertigny. Archives de François de Vilmorin.

Les bénéfices par hectolitres augmentent brutalement à partir de 1925, et la baisse des prix de revient devient évidente à partir de 1927. La hausse des profits gagne les autres grandes brasseries pendant la seconde moitié des années 1920, et pose de

¹ Henri Trivier, « Marche des machines du 1^o janvier 1925 au 30 septembre 1925 », in livre de comptes de la brasserie de Xertigny, 1925, archives de François de Vilmorin.

² Henri Trivier, livre de compte de la brasserie de Xertigny, 1923, « Prix de revient du malt », p.6.

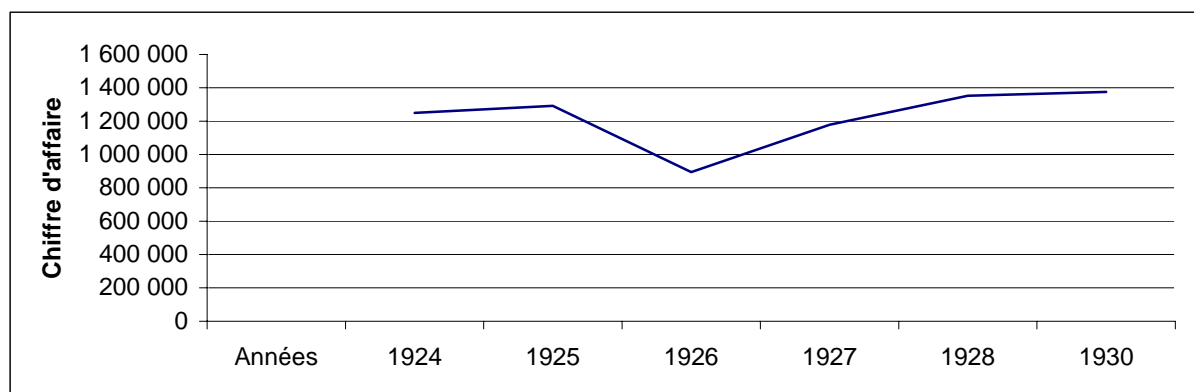
³ *Exercice 1930-1931. Exploitation*, p.14, archives de François de Vilmorin.

façon générale la question de la répartition des bénéfices et de la baisse des prix de vente. Le conseil d'administration de *Guinness* interpelle en 1925 son président à ce sujet. Sa réponse est sans ambiguïté : « Je ne suis pas pour redistribuer le moindre de nos profits à nos consommateurs. »¹ L'attitude de Henri Trivier, en phase de prospérité, est la même. Une gestion comptable moderne conduit alors la brasserie de Xertigny à l'obtention des meilleurs résultats financiers de son histoire.

La richesse des brasseurs de Xertigny

Les années 1920 correspondent à une poursuite de la baisse de la concurrence auparavant due à la guerre. La victoire française sur l'Allemagne a en effet permis d'imposer des droits de douanes prohibitifs sur les bières allemandes. Or, dans le même temps, la brasserie britannique connaît une crise majeure de 1921 à 1926, due tant à aux difficultés de l'économie britannique qu'aux débuts de la prohibition de l'alcool aux Etats-Unis à partir de 1919, qui ruine les exportateurs de bière². La production de *Guinness* chute par exemple de 26% pendant la période³.

En 1924, le chiffre d'affaires de la brasserie de Xertigny est de plus d'un million deux cent cinquante mille francs 1914, et le rapport du bénéfice au chiffre d'affaires de presque 20%⁴. Grâce à ces nouveaux financements, le groupe Trivier mène une nouvelle phase d'expansion.



¹ *Guinness 1886-1939...*, op. cit., chapter 11, "The decline in sales", p.167.

² *Guinness 1886-1939...*, op. cit., chapter 13, "The decline in sales", p.193.

³ *Ibidem*, chapitre 11, "The decline in sales", p.160.

⁴ Henri Trivier, livre de comptes de la brasserie de Xertigny pour l'année 1924, p.31, archives de François de Vilmorin.

Graphique 2.2.2.2 : Chiffre d'affaires de la brasserie de Xertigny de 1924 à 1930. Tiré des livres de comptes de la brasserie de Xertigny. Archives de François de Vilmorin.

En 1925, Henri Trivier achète avec des brasseurs associés une sixième brasserie à Dijon, rue Marceau. Il la fusionne avec la brasserie de la rue d'Assas, qu'il ferme. Il possède 55% des parts de sa nouvelle brasserie. En 1926, le groupe Trivier se tourne vers l'importation de matières premières en achetant son orge en Pologne et son houblon en Yougoslavie et aux Etats-Unis¹. En 1927 enfin, les entrepôts coloniaux sont pour la première fois mentionnés dans les livres de comptes. Il s'agit alors de Dakar en Afrique Occidentale Française, de Bizerte et de Tunis en Tunisie, de Tanger au Maroc.² En 1927, le groupe peut se permettre de verser cinq francs à la Ligue contre l'alcoolisme³. En 1930, son chiffre d'affaires est de plus de un million trois cent soixante quinze mille francs en francs constants⁴. Son augmentation régulière pendant les années 1920 permet au groupe des innovations majeures dans sa gestion industrielle.

3 – Une gestion moderne et audacieuse

En s'appuyant sur ces nouvelles méthodes de gestion et sur son succès financier, Henri Trivier met en place une stratégie industrielle nouvelle. Bientôt, il cherche à lui adjoindre une stratégie de pression politique.

Une stratégie industrielle moderne et audacieuse

La nouvelle stratégie industrielle de Henri Trivier s'appuie sur la comptabilité moderne introduite pendant la guerre. Elle s'appuie sur deux axes forts. Les statistiques accumulées grâce à cette nouvelle méthode de gestion permettent à la direction de déceler la source principale de dépenses excessives de la brasserie, l'énergie.

Le premier point fort de la stratégie industrielle de Henri Trivier pendant les années 1920 repose dès lors sur un changement de source d'énergie. Les machines à

¹ Henri Trivier, livre de comptes de la brasserie de Xertigny, 1926, p.3-7, archives de François de Vilmorin.

² *Idem*, 1927.

³ *Idem*.

⁴ *Idem*, 1930.

vapeur de la brasserie de Xertigny, alimentées au charbon, sont remplacées par des moteurs diesels couplés à des machines électriques¹. Le second élément de la nouvelle stratégie industrielle de la brasserie découle directement du premier. Il repose en effet sur une intégration du transport de la bière au fonctionnement de la brasserie proprement dite. Henri Trivier avait toujours mis l'accent sur une politique des transports. De même qu'il avait compris la nécessité de disposer de brasseries et d'entrepôts à Dijon et Paris à la fin du XIX^e siècle, il comprend au début du XX^e siècle l'importance du transport automobile.

L'acheminement de la bière à la gare de Xertigny, grâce à cinq camions automobiles dès 1921², posait de graves problèmes de coûts d'essence. Dès lors, Henri Trivier décide d'acheter des camions à gazogènes³. La source d'énergie du gazogène, le charbon de bois, peut en effet être produit dans les fours de la brasserie. L'idée est doublement rentable. La brasserie de Xertigny possède en 1928 sept camions, dont trois gazogènes Panhard, deux Packard et deux Berliet, quinze camionnettes, dont six Chevrolet et neuf Ford, et une voiture Peugeot⁴. L'investissement en fours à charbon continue à être rentabilisé, et la brasserie produit sa propre source d'énergie, réduisant d'autant les coûts de transport. Henri Trivier peut alors développer le second axe de sa politique industrielle, le développement du syndicat de patrons de brasseries de l'Est français.

Du syndicat de patrons au « groupe de pression », une politique d'influence

La première phase du développement de l'influence politique du groupe Trivier est locale. A partir de 1922, Henri Trivier est conseiller municipal de la ville de Xertigny.⁵ Ses ambitions se tournent cependant vers le pouvoir politique national, qu'il cherche bientôt à influencer par le moyen du Syndicat des Brasseurs de l'Est. La raison du développement du syndicat des brasseurs de l'Est n'est en effet pas seulement du au motif présenté en 1926 par Henri Trivier, le goût de leurs bières.

¹ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

² Henri Trivier, livre de comptes de la brasserie de Xertigny, 1921, non paginé, archives de François de Vilmorin.

³ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

⁴ Henri Trivier, livre de comptes de la brasserie de Xertigny, 1928, non paginé, archives de François de Vilmorin.

⁵ *Idem*, 1922, non paginé, archives de François de Vilmorin.

« C'est que, indépendamment de la fraîcheur du climat et de la pureté des eaux, qui contribuent si efficacement au succès de la fabrication, les installations modernes dont les brasseries vosgiennes sont pourvues et en particulier leurs vastes caves refroidies par de puissantes machines leur permettent de fabriquer en été aussi bien qu'en hiver des bières de fermentation basse, agréables et rafraichissantes, limpides et mousseuses, qui, tout en se différenciant par un cachet propre à chaque usine, se rapprochent cependant les unes des autres par cette finesse de goût que prisent si haut les vrais amateurs de bière. »¹

L'expansion géographique du Syndicat des Brasseurs de l'Est dépasse en fait le simple cadre de la Lorraine. Il englobe dix départements de l'Est, la Meurthe-et-Moselle, les Vosges, la Meuse, le Doubs, la Marne, la Haute-Marne, la Haute-Saône, l'Aube, la Côte d'Or et le Territoire de Belfort. Il excluait donc l'Alsace et la Moselle occupées par l'empire allemand, départements qui ne sont néanmoins pas intégrés au syndicat après la Première Guerre mondiale². Fondé en 1907, le syndicat atteint en fait son apogée pendant les années 1920 et 1930.

Les brasseurs lorrains règnent alors sur la profession. Ils dominent également le syndicat. En 1927, sa composition est la suivante. Son président est Albert Tourtel, directeur de la brasserie de Tantonville, son vice président Henri Trivier, ses membres Louis Moreau, directeur de la brasserie de Vézelize, Hanus, de Charmes, Dillon, de Maxéville, Antoine Trampitsch de Champigneulle, Gaeng de Dombasles et Rauch de Baccarat. Un seul membre, Ienné, de la brasserie de Sochaux, n'est pas lorrain³. Les brasseurs lorrains connaissent alors leur âge d'or.

« (Les brasseurs lorrains) atteignent leur zénith dans les années 1920 (...). Devenue « capitale de la bière », Nancy devient la vitrine de leur réussite où s'exhibe leur richesse qu'ils dépensent dans maints endroits plus luxueux les uns que les autres et décorés par les artistes de l'art nouveau naissant. »⁴

Le syndicat des brasseurs de l'Est est affilié à l'union des chambres syndicales de l'Est et à l'union générale des syndicats de la brasserie française. En 1927, il parraine

¹ « La brasserie dans les Vosges ». Henri Trivier-Champion. In *L'illustration économique et financière*, *op. cit.*, p.77.

² *Ibidem*. p. 30.

³ Jean-Claude Colin, *La bière en Lorraine*, *op. cit.* p. 30.

⁴ *Ibidem*, p. 32.

la Fondation de la brasserie et de la malterie française. Celle-ci, suite à cette initiative du syndicat, est formée cette année-là par l'association de tous les brasseurs français, qui constituent pour ce faire un capital d'un million deux cent mille francs. Le syndicat s'organise autour de commissions, par exemple la commission des achats en commun, la commission des salaires ou la commission des relations syndicales. Il crée des groupements financiers placés sous sa direction et appelées les « Malteries ». Sont formées ainsi les Malteries de Meurthe-et-Moselle, des Vosges, de Franche-Comté, de Meuse et de Champagne¹.

Le pouvoir politique du syndicat des brasseurs de l'Est se mesure à l'influence du groupe parlementaire des députés et sénateurs de l'Est. Le syndicat donne en fait dans le *lobbying* politico-économique. Michel et Marin voient ainsi en ce groupe parlementaire le « Groupe de Défense des Brasseurs de l'Est ». Une légende veut même que ce soit de ce syndicat de la bière-pression lorraine que vienne la traduction française de l'anglais *lobby* : « groupe de pression »².

Conclusion

La construction de l'entrepôt *La Lorraine* ouvrit donc certes au début des années 1920 à la brasserie de Xertigny un marché de consommation parisien dont elle sut tirer parti en élaborant une gamme de bières pour les segments les plus profitables du marché. C'est pourtant l'élaboration d'une nouvelle comptabilité analytique qui lui permit d'en tirer au mieux parti. Or, c'est bien grâce à la baisse consécutive de ses prix de revient que le groupe put déployer une stratégie industrielle et politique audacieuse.

En 1930, le groupe Trivier se trouve à son apogée. La réduction du prix de revient des bières de la fin des années 1930 n'était pourtant pas exclusivement due à ses efforts de réduction des coûts. La baisse des cours des matières premières était aussi un des signes avant-coureurs d'une crise économique, qui se déclencha, en 1929, aux Etats-Unis. Epargnées pendant deux ans, les industries françaises exportatrices comme la brasserie furent les premières touchées au début des années 1930. Dès 1931, *La Lorraine* est en crise.

¹ Jean-Claude Colin, *La bière en Lorraine*, op. cit. p. 30.

² *Ibidem*, p. 32.

Chapitre 6

AU DELA DE LA BIÈRE (1931-1940)

Introduction

L'année 1931 ouvre une crise à la brasserie de Xertigny. Pour la première fois depuis le milieu des années 1920, le chiffre d'affaires du groupe baisse¹. Les difficultés économiques se conjuguent alors avec une crise sociale. Une diversification de ses productions permet cependant à l'entreprise de limiter ses difficultés jusqu'au déclenchement de l'attaque allemande en mai 1940.

Les sources de la période sont très riches. En 1931 est établi un nouveau format de livre de comptes². Les livres de comptes annuels sont désormais divisés en deux cahiers, l'un consacré à l'exploitation elle-même, et l'autre au prix de revient. Les années 1930 correspondent surtout à une augmentation exponentielle du nombre de sources iconographiques, qu'il s'agisse d'étiquettes, de verres, de sous-bocks ou d'affiches de publicité. Les évolutions des années 1930 ont enfin été vécues par deux témoins, François de Vilmorin, âgé de neuf ans en 1931³, et Marcel Munier, qui rentre comme ouvrier à la brasserie de Xertigny en 1934⁴.

Les années 1930 correspondent pour la brasserie *La Lorraine* à la crise d'une gestion sociale traditionnelle et paternaliste qui oppose la richesse des dirigeants à la pauvreté de la main d'œuvre. La crise est cependant surmontée grâce à la conquête de nouveaux marchés de consommation. Les années 1930 voient également naître une politique moderne de publicité pour *La Lorraine*, dont les marques deviennent alors familières à un nombre croissant de Français.

¹ *Exercice 1930-1931. Exploitation*, p.1, archives de François de Vilmorin.

² *Idem*.

³ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

⁴ Entretien avec Marcel Munier. 2005.

1 – La crise du paternalisme

Afin de comprendre la crise qui agite *La Lorraine* pendant les années 1930, il s'agit de revenir sur la gestion sociale de l'entreprise. Au train de vie fastueux de la famille dirigeante s'oppose en effet la pauvreté d'une main d'œuvre mal payée et employée de façon paternaliste.

Une vie de château

Les succès grandissants du groupe Trivier ont fait au début des années 1930 de la famille Trivier une des plus riches familles de l'Est de la France¹. Le train de vie de la famille, qui affiche sa réussite, se pose également en réclame pour la bière *La Lorraine*.

« Dès la fin du siècle, le train de vie, qui avait valeur publicitaire, devint considérable. Il y avait à Xertigny un chef jardinier quatre branches, ancien chef jardinier des jardins d'Epinal, Mr Louis Veissert, et six jardiniers sous ses ordres, pour entretenir les jardins et le parc. Le train de maison se composait d'un chef cuisinier, Mr Adolphe Ragonneau, ancien chef de *La gare de Dijon*, restaurant gastronomique renommé à l'époque, une fille de cuisine, pour l'aide, un maître d'hôtel, une première et une seconde femme de chambre, deux autres femmes pour le service de la blanchisserie et de la lingerie, dont Mme Jeanne Pommard, ancienne blanchisseuse de fin à Nancy. »²

En 1921, la famille Trivier possédait déjà quatre voitures, un coupé de marque, une Peugeot découverte, une Marmont et une Delage³. Elles servaient notamment à promener des visiteurs importants. En outre, une faisanderie fut construite à Xertigny par la brasserie. Henri Trivier organisait ainsi des grandes chasses dans les forêts de la ville, y invitant les fournisseurs et les clients de son groupe⁴. Il essayait de se rattacher à la noblesse aristocratique, qui constituait l'horizon d'ascension sociale de la famille

¹ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

² François de Vilmorin, *Histoire de Xertigny et de ses brasseries*, manuscrit non paginé, 2005.

³ Henri Trivier, livre de comptes de la brasserie de Xertigny pour l'année 1921, non paginé, archives de François de Vilmorin.

⁴ *Histoire de Xertigny et de ses brasseries*, op. cit., non paginé.

Trivier. Le « château » des brasseurs de Xertigny s'entoure à cette période d'un mur, symbole des différences de niveau de vie¹.

Une gestion sociale traditionnelle et paternaliste

La Lorraine permet l'analyse d'un exemple d'entreprise paternaliste pendant l'entre-deux-guerres. Les salaires des ouvriers de la brasserie de Xertigny sont alors très faibles. Le salaire des ouvriers permanents ne peut être calculé, faute de connaître leur nombre exact, mais le salaire horaire de la main-d'œuvre volante est lui indiqué dans un livre de comptes de 1919. Sans doute légèrement inférieur à celui de la main-d'œuvre permanente, il permet de donner une idée de la politique salariale de la brasserie. La main d'œuvre volante était en 1919 de dix-neuf manœuvres. Les salaires horaires, même en incluant les bonus exceptionnels liés à la vie chère en temps d'inflation, n'y étaient, en prix constants en francs de 1914, que de vingt deux centimes pour les hommes, seize pour les femmes et treize pour les enfants².

Les ouvriers de la brasserie sont logés dans des cités ouvrières. Le bâtiment de la malterie, au-dessus des caves où l'orge se transforme en malt, permet de loger une centaine d'ouvriers³. Le reste est réparti entre diverses maisons de Xertigny, appelées dans les livres de comptes des « cités ouvrières »⁴. Au logement dans les locaux de l'usine s'ajoute une volonté d'attacher les ouvriers à l'entreprise en offrant ponctuellement les frais exceptionnels comme les frais médicaux, que les ouvriers ne pouvaient souvent se payer⁵. Cette charité sociale paternaliste consistait également en des parrainages et des bourses prélevées sur les « cassettes » de Berthe et Alice Trivier. Celles-ci servaient à financer les études de quelques enfants des ouvriers⁶. Le consensus dans la gestion sociale de l'entreprise des années 1920 est cependant fragilisé suite aux difficultés économiques de la brasserie pendant les années 1930.

¹ Entretiens avec Marcel Munier et Bertrand Munier. 2005.

² Henri Trivier, livre de comptes de la brasserie de Xertigny, 1919, non paginé, archives de François de Vilmorin.

³ Entretien avec Marcel Munier. 2005.

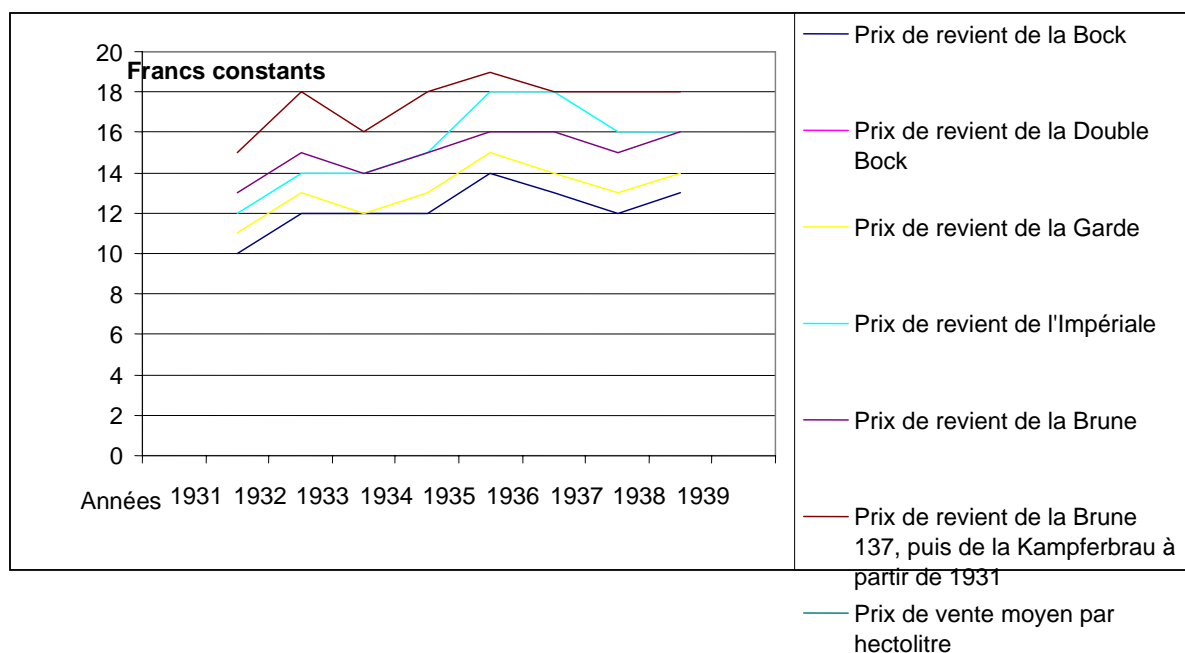
⁴ Henri Trivier, livre de comptes de la brasserie de Xertigny, 1921, non paginé, archives de François de Vilmorin.

⁵ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

⁶ *Idem.*

Les limites du paternalisme

La crise économique des années 1930 impliqua de profondes mutations dans l'approvisionnement en matières premières de la brasserie, tout particulièrement s'agissant de l'orge, du malt et du houblon, ce qui a des conséquences immédiates sur le prix de revient de la bière.



Graphique 2.3.1.1 : Prix de revient de la bière produite à la brasserie de Xertigny de 1931 à 1939.
Tiré des livres de comptes de la brasserie de Xertigny. Archives de François de Vilmorin.

Le problème concerne également l'approvisionnement en charbon et en pétrole, la brasserie de Xertigny consommant environ cent vingt cinq mille kilowatts par heure dès 1925¹. La baisse régulière des prix de revient se transforme alors en un cours chaotique, mais globalement en hausse sur la période. A ces difficultés économiques s'ajoute bientôt le désengagement de Henri Trivier de la gestion de l'entreprise à partir du milieu des années 1930. La crise éclate à alors à *La Lorraine* en 1936.

¹ Henri Trivier, livre de comptes de la brasserie de Xertigny, 1925, non paginé, archives de François de Vilmorin.

Les cadres et les ouvriers de la brasserie ne sont alors pas syndiqués. Cette situation était atypique dans le monde de la brasserie. Chez *Guinness* par exemple, un syndicat, l'*Amalgamated Society of General Labourers*, avait intégré des ouvriers de la brasserie dès 1890. Les dirigeants de la brasserie irlandaise entretenaient de bonnes relations avec les *Trade Unions* en général¹. A *Guinness*, la semaine de quarante-huit heures et des congés payés de trois à dix huit jours avaient été accordée dès 1898². Après la Première Guerre mondiale, les ouvriers avaient eu droit à des vacances annuelles. A la brasserie paternaliste de Xertigny, rien de semblable ne s'était produit. L'arrivée au pouvoir du Front Populaire en 1936 fut alors le facteur déclenchant de la crise chez les ouvriers.



Photographie 2.3.1.3 : Sortie des ouvriers de la brasserie de Xertigny. Années 1930. Mairie de Xertigny.

¹S.R. Dennison. Oliver MacDonagh, *Guinness 1886-1939...*, p. 134.

² S.R. Dennison. Oliver MacDonagh, *Guinness 1886-1939...*, pp. 120-121.

Les accords de Matignon prévoient en 1936 des augmentations des salaires ouvriers de 7 à 15%. Dans toute la Lorraine, les réactions ouvrières sont importantes. Le 10 juin, la direction de Pont-à-Mousson fait placarder dans ses usines un avis informant ses ouvriers des augmentations de salaires imposés par les accords de Matignon. Du 16 au 19 juin, l'usine de Pont-à-Mousson est occupée par ses ouvriers¹.

Les grandes brasseries lorraines tentent alors de ne pas appliquer les accords de Matignon. Xertigny et Charmes se mettent d'accord pour ne pas augmenter les salaires ouvriers. Très vite, c'est la grève à Xertigny. La grève de 1936 fut cependant un échec pour les ouvriers de la brasserie. Le premier jour de grève, la famille Trivier repère rapidement les *leaders*. Le lendemain, ils sont licenciés, et le travail reprend à la brasserie. Le mouvement a néanmoins révélé de graves tensions entre la main d'œuvre et le « château » des brasseurs, dont la richesse transparaît lors du décès de Henri Trivier.

Henri Trivier meurt en 1937. Il possédait alors presque toute la ville de Xertigny. Son dernier revenu net global avait été de l'équivalent de plus de quarante cinq mille francs à la valeur de 1914². En plus de nombreux titres de rentes, assurances-vie et obligation, il possède à sa mort cinq mille cent cinquante sept actions du groupe Trivier et mille trois cent soixante dix-neuf actions d'autres entreprises comme les Messageries Maritimes, Ugine, la ligne de chemin de fer Paris-Lyon-Marseille ou la Banque de France. La valeur cumulée de toutes ses actions est de cinq millions de francs de 1937, soit plus de huit cent cinquante mille francs 1914³. Les deux fils de Henri Trivier, Jean et Pierre, avaient également fait des études dans des écoles de brasseries. Ils prennent, à la mort de leur père, la tête de l'entreprise familiale.

Les difficultés de l'entreprise associées au décalage constant entre le train de vie des dirigeants et la réalité de la gestion constituent donc une menace pour *La Lorraine* tout au long des années 1930. Loin de s'enfoncer dans une crise irrémédiable, le groupe Trivier opère cependant un redressement progressif permis par une diversification de ses productions et de ses débouchés.

¹ Alain Baudant, *Pont-à-Mousson (1918 – 1939)...*, p. 103.

² Henri Trivier, *Impôt général sur le revenu. Déclaration de 1936*, 1936, archives de François de Vilmorin.

³ *Succession de Henri Trivier*, 1937, archives de François de Vilmorin.

2 – Les nouveaux marchés de la boisson

Le groupe Trivier tente dans un premier temps de profiter de toutes les productions auxiliaires de la brasserie. Dès 1931, la brasserie de Xertigny vend ainsi du dioxyde de carbone, du malt et de la levure¹. Elle cherche ensuite à conquérir de nouveaux marchés dans l’empire français.

La pasteurisation, clé du marché colonial

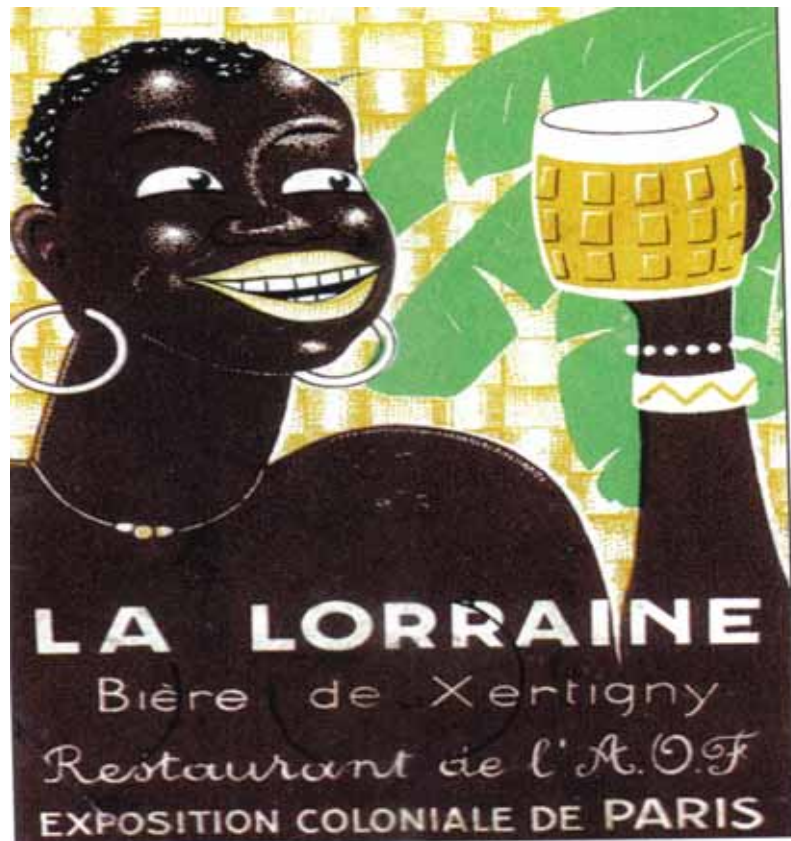
Le développement des marchés tropicaux de consommation de la bière est général dans le monde. Dans le cas de l’empire britannique, *Guinness* réalise en 1939 la moitié de ses exportations au Nigéria. La brasserie *La Lorraine* jouit pendant les années 1930 de deux atouts majeurs pour l’exportation internationale. En premier lieu, la crise frappe plus légèrement la France, du moins au début des années 1930. En second lieu, elle jouit d’un débouché sécurisé au sein de son empire colonial. Comme la France, l’Allemagne et les Pays-Bas développent leurs exportations de bière pendant l’entre-deux-guerres.

La brasserie française n’a pas à subir de concurrence à l’intérieur même de son empire colonial. La brasserie britannique pâtit en effet à la même période de la concurrence naissante des brasseries australiennes et sud-africaines². *La Lorraine* bénéficie quant à elle des avantages de l’importation de malts australiens pendant la période³. Elle développe en outre une stratégie de communication adaptée à l’empire colonial. Elle participe ainsi à l’Exposition coloniale de 1933. L’exportation coloniale n’est en effet possible que si la brasserie dispose du moyen de transporter ses bières au loin. La première réponse à la crise fut alors trouvée dans la conjugaison d’une mutation de la stratégie publicitaire et d’une innovation technique majeure, la pasteurisation.

¹ *Exercice 1930-1931. Exploitation*, non paginé, archives de François de Vilmorin.

² *Guinness 1886-1939, op. cit., chapter 13 “Foreign trade 1914 - 39”*, p.195.

³ *Exercice 1930-1931. Exploitation*, p.1, archives de François de Vilmorin.

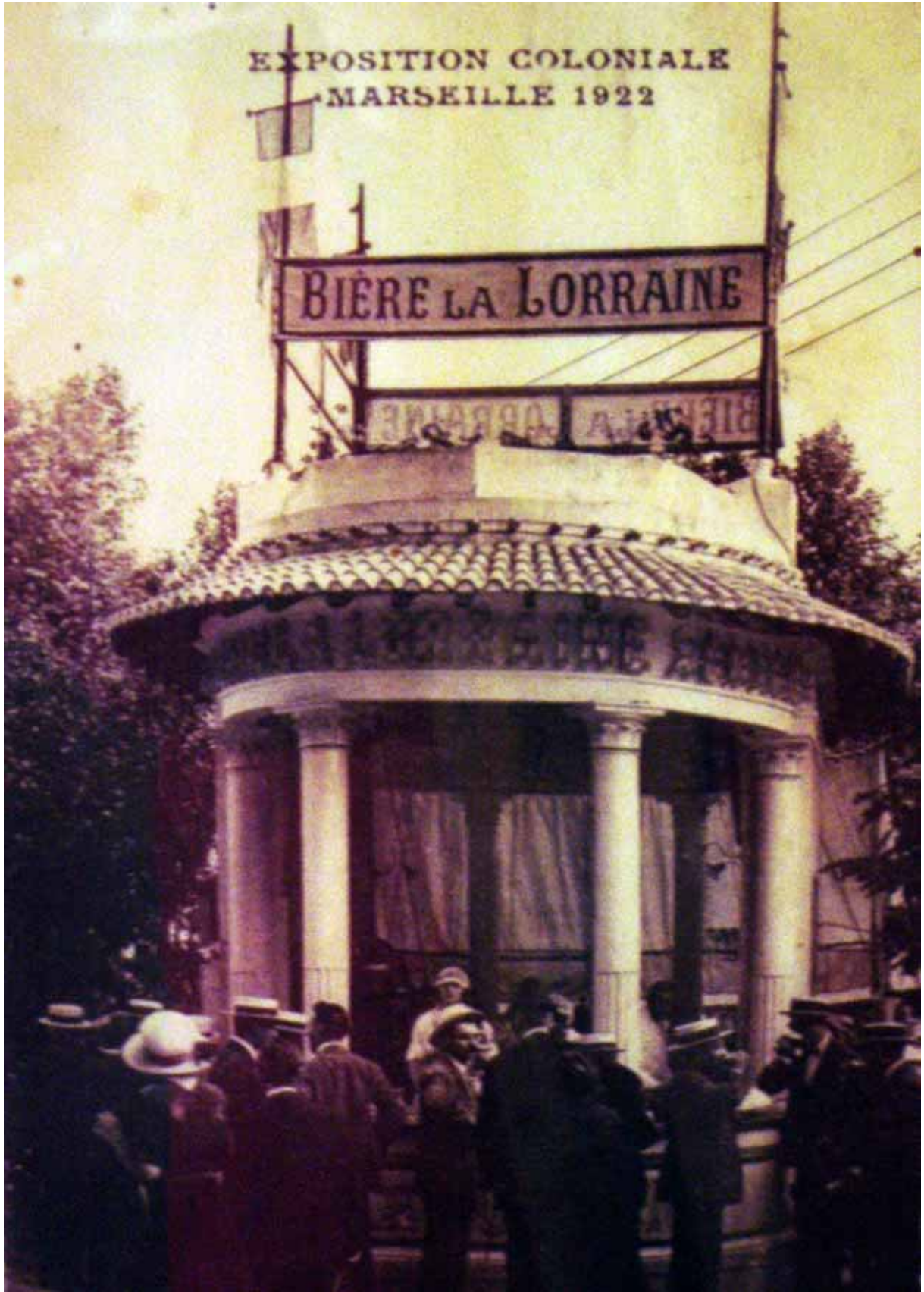


Affiche 2.3.3.2 : Publicité pour la bière *La Lorraine*, servie au « restaurant de l’Afrique Occidentale Française », à l’Exposition Coloniale de Paris. 1933. In *L’activité brassicole en Lorraine*. Bertrand Munier. 2001. Cahier central.

A partir de 1930, bien après son invention par Pasteur dans les laboratoires des grandes brasseries britanniques et lorraines, la pasteurisation des bouteilles est introduite à la brasserie de Xertigny¹. A la même période, la pasteurisation commence juste à être adoptée par les grandes brasseries britanniques. Pendant les années 1930, Guinness commence à pasteuriser ses bières à une très petite échelle, mais exclusivement pour ses exportations en Belgique². *La Lorraine* fut une des premières brasseries du monde à utiliser la pasteurisation des bières à grande échelle.

¹ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

² Guinness 1886-1939, *op. cit.*, chapter 6 “The development of scientific brewing”, p.82.



Photographie 2.3.2.1 : Pavillon de la brasserie *La Lorraine* à l'exposition coloniale de Marseille de 1922. Mairie de Xertigny.

Les conséquences de l'introduction de la pasteurisation furent doubles. Elle rendit tout d'abord possible l'élargissement géographique du marché de consommation de la bière. Dès 1935, la brasserie de Xertigny utilise des wagons-citernes pour augmenter ses capacités d'exportation¹. La maîtrise de la pasteurisation permettait de plus d'envisager un élargissement des productions de la brasserie aux autres liquides susceptibles d'être pasteurisés. Elle s'inscrivait ainsi dans une stratégie plus large de conquête de nouveaux marchés de la boisson.

La diversification dans les boissons

La seconde réponse du groupe Trivier à la crise fut la conquête des nouveaux marchés de la boisson en France. Le groupe se diversifie dans un premier temps dans les types de bière. Il s'associe à une brasserie munichoise pour produire une bière de type allemand, la *Kulmbacher*. L'entreprise poursuit ensuite cette diversification dans les boissons alcoolisées. Elle produit du cidre à partir de 1938².



Etiquette 2.3.3.2 : *Kulmbacher*. Bière forte produite par la brasserie de Xertigny en collaboration avec la brasserie Reichelbrau à Kulmbach près de Munich. In *L'activité brassicole en Lorraine*. Bertrand Munier. 2001. Cahier central.

¹ Exercice 1934-1935. *Exploitation*, p.5, archives de François de Vilmorin.

² Exercice 1937-1938. *Exploitation*, p.4, archives de François de Vilmorin.

Le second moment de la diversification de la production de la brasserie *La Lorraine* fut la réponse à une demande du marché¹ en boissons minérales et gazeuses. A partir de 1930, une eau minérale gazéifiée de type Perrier est produite avec l'eau de la source du Priolet². Elle est appelée l'Eau du Priolet. La brasserie se lance ensuite en 1931 dans les « essences », c'est-à-dire les sirops, de citron, d'orange, de pomme, de banane, de grenadine et de fruits mélangés³. Elle s'ouvre ainsi le marché des sodas, mélanges entre de la limonade et des essences. En 1931, le soda de *La Lorraine* apparaît ainsi pour la première fois dans le livre de comptes annuel⁴. La conquête de ces nouveaux marchés coloniaux et métropolitains permit à l'entreprise de résister au déclin des ventes pendant les années 1930.

Un désastre évité

Le début des années 1930 correspond pour le reste de la brasserie européenne à une crise profonde. Au Royaume-Uni, l'augmentation des impôts frappe *Guinness* de plein fouet à partir de 1930. Face à la crise, la brasserie de Xertigny s'ouvre quant à elle de nouveaux segments du marché et poursuit son mouvement de rationalisation de la comptabilité. En 1934, elle achète une machine à écrire américaine *Remington*⁵ et une machine comptable de mécanographie avec laquelle sont alors tapés les livres de comptes.

L'évolution du chiffre d'affaires du groupe révèle une reprise des ventes après les difficultés de 1931. En 1935, la BQO est fermée⁶. La direction a fait le choix d'opérer une concentration avec la brasserie d'Arcueil près de Paris, dont le groupe Trivier n'est propriétaire que pour une part. Ce fût la première erreur des frères Trivier, qui sous-estimèrent l'importance de produire directement dans la capitale. Face à des difficultés semblables, *Guinness* avait réagi différemment. La brasserie irlandaise choisit à la même période de construire une brasserie à Londres pour réduire les

¹ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

² *Idem*.

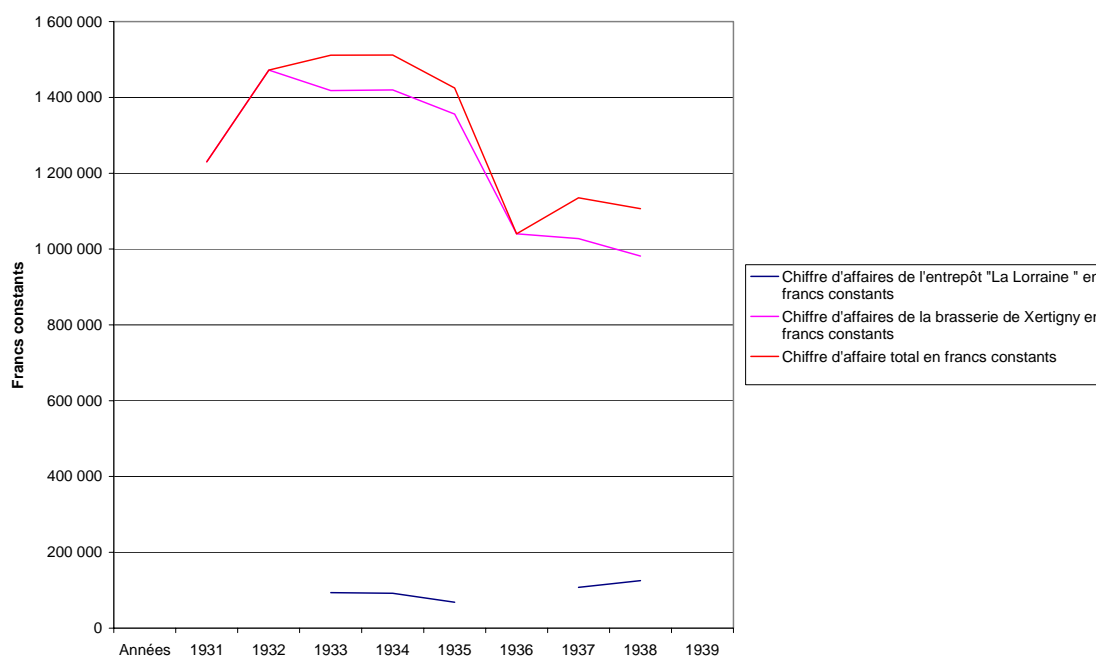
³ *Exercice 1930-1931. Exploitation*, p.4, archives de François de Vilmorin.

⁴ *Ibidem*.

⁵ *Exercice 1933-1934. Exploitation*, p. 15, archives de François de Vilmorin.

⁶ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

difficultés et les coûts de transport de la bière vers un de ses principaux marchés de consommation¹.



Graphique 2.3.2.1 : Chiffre d'affaires de la brasserie de Xertigny et de l'entrepôt *La Lorraine* de 1931 à 1939. Tiré des livres de comptes de la brasserie de Xertigny. Archives de François de Vilmorin.

La baisse du chiffre d'affaires qui en résulte le révèle amplement. Ce fût donc bien la conquête de nouveaux marchés qui permit à la brasserie de Xertigny d'échapper au désastre. Cette conquête fut permise par les débuts d'une politique publicitaire.

3 – *La Lorraine, la vraie, la seule*

« La Lorraine » et la naissance de la commercialisation moderne

La limite à l'accroissement rapide et continu de la production brassicole de masse, atteinte à la veille de la Première Guerre mondiale, suppose de chercher d'autres moyens d'accroître ses profits. Pendant la crise de reconversion qui suit la Première Guerre mondiale, Henri Trivier comprend l'importance grandissante de l'image de

¹ Guinness 1886-1939..., op. cit., chapitre 17, "A brewery in England", pp. 248 – 262.

marque, de la « réputation ». En effet, « de telles difficultés auraient paralysé les efforts des brasseurs vosgiens si la réputation de leur bière avait été moins solidement assise. »¹

La conquête de nouveaux marchés passe dès lors par de nouvelles formes de réclames venues des Etats-Unis et du Royaume-Uni. Au début des années 1920, *Schweppes* et *Lyons* avaient développé la publicité pour les boissons, d'abord sur leurs propres véhicules de transport. Au Royaume-Uni, pour sortir de la crise qui l'affecte depuis 1921, *Guinness* avait tenté de relancer les ventes en Ecosse en nommant pour la première fois deux directeurs de la communication. *La Lorraine* s'était alors lancé dans ses premiers pas publicitaires modernes. En 1923, les frais de publicité apparaissent pour la première fois dans les comptes de la BQO.² Le terrain de lutte entre les grandes brasseries françaises devient vite le café brasserie.



Photographie 2.2.1.2 : Intérieur de la *Taverne Lorraine*, 5, rue du Sommerard, à Paris. In *Album de la brasserie La Lorraine* pour l'Exposition Universelle de Paris de 1900.

¹ « La brasserie dans les Vosges ». Henri Trivier-Champion. In *L'illustration économique et financière*, *op. cit.*, p.77.

² Henri Trivier, livre de comptes du groupe Trivier, 1922, non paginé, archives de François de Vilmorin.

La crise économique des années 1930 met les entrepôts et les cafés-brasseries en difficulté. Afin de préserver ses vecteurs de commercialisation, le groupe Trivier est bientôt contraint de soutenir leurs propriétaires par des prêts aux faibles taux d'intérêt. En 1933, le groupe accorde ainsi des prêts importants à quatre sociétés de culture, seize entrepositaires et soixante-dix cafetiers. La dépendance des cafés-brasseries vis-à-vis du groupe s'accroît. Sans qu'il y ait achat d'un réseau de distribution, il y a bien constitution d'un réseau de commercialisation exclusive de bières du groupe afin de lutter contre la concurrence.

La brasserie possède pendant les années 1930 un important réseau d'entrepôts directs. Une typologie permet d'opposer différents types d'entrepôts directs. Les entrepôts régionaux sont situés dans les villes lorraines d'Epinal, Thaon, Remiremont, le Thillot et Monthureux-sur-Saône. Les entrepôts nationaux sont situés à Marseille, Toulon, Bordeaux, La Rochelle, Dijon et Sotteville-les-Rouen¹. En installant des entrepôts dans les ports, la brasserie vise le marché impérial.



Etiquette 2.3.3.1 : *Impériale Lorraine*. Vers 1955. In *L'activité brassicole en Lorraine*. Bertrand Munier. 2001. Quatrième de couverture.

¹ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

Au sein du café brasserie, la bouteille devient le vecteur principal de diffusion de la marque. Elle s'identifie à son étiquette, dont la conception devient stratégique. *La Lorraine* et les *Grandes Brasseries de Charmes*, son principal concurrent, se livrent alors à une féroce concurrence publicitaire. La marque *La Lorraine* et ses dérivés renvoient en effet toutes à la réputation brassicole de toute une région.

« *La Lorraine* » dans la guerre des marques

Les grandes brasseries lorraines concurrentes du groupe Trivier se sentent lésées. Xertigny avait déposé à la fin du XIX^e siècle les marques *Impérial Lorraine*, *Kampferbrau* et *KB*. A partir de 1931, la marque *Kampferbrau* remplace la *Brune 137*. Charmes dépose elle les marques *Royale Lorraine* et *KB-Kanterbrau*. Face aux risques de copies de marque, de façon directe ou détournée, la brasserie *La Lorraine* mène alors une contre-attaque judiciaire, et réaffirme sa propriété en déposant de nouvelles marques, *La Lorraine impériale* et *La Lorraine, la vraie, la seule*¹, tout en cherchant à associer sa *Kampferbrau* au sigle *KB* pour contrecarrer l'offensive de Charmes.



Etiquette 2.3.3.2 : *Kampferbrau, bière de luxe*, in *L'activité brassicole en Lorraine*. Bertrand Munier. 2001. Cahier central.

¹ *Histoire de Xertigny et de ses brasseries*, op. cit., non paginé.

La politique de commercialisation de Henri Trivier permet de défendre et d'accroître le marché du Groupe. L'articulation autour de quatre marques fortes, *La Lorraine*, *La Lorraine, la vraie, la seule*, *Impériale Lorraine* et *Kampferbrau-KB*, répond à la division de la production en quatre types de bière pour construire une image de marque pour *La Lorraine*. Henri Trivier est conscient de l'importance de cette stratégie publicitaire. « C'est grâce à cette réputation qui s'étend bien au-delà des départements de l'Est que la bière des Vosges a pu conserver les importants débouchés qu'elle s'était acquis dès avant la guerre à Paris, ainsi que dans le Nord, le Centre et le Midi de la France. »¹

Conclusion

La défense et le développement de ses marchés traditionnels grâce à la publicité permirent donc à la brasserie *La Lorraine* de limiter la crise. L'entreprise poursuit son attitude pionnière dans le progrès technique brassicole en étant une des premières à trouver une application industrielle à la pasteurisation. Les années 1930 correspondent en ce sens à une mutation profonde pour l'entreprise. Le groupe Trivier devient alors en effet, au-delà de la bière, une entreprise productrice de boissons. Sa marque principale, *La Lorraine*, devient surtout très bien connue du grand public.

En 1939, les livres de comptes de la brasserie reflètent l'état de guerre dans lequel est plongé la France. Des réflexions pleines de désarroi ponctuent alors les lignes de comptes élaborées avec tant d'efforts pendant l'entre-deux-guerres. L'angoisse des dirigeants se trouvera pleinement justifiée. La guerre, qui avait épargné Xertigny pendant le premier conflit mondial, se déchaîne en effet dans la ville en 1940.

¹ « La brasserie dans les Vosges ». Henri Trivier-Champion. In *L'illustration économique et financière*, *op. cit.*, p.77.

Conclusion

L'entre-deux-guerres correspond à une crise profonde pour la brasserie mondiale. Le groupe Trivier a cependant remarquablement bien résisté à ces temps difficiles. La brasserie britannique connaît de grosses difficultés pendant toute la période. La part de *Guinness* dans le marché anglais de la bière passe ainsi entre 1914 et 1931 de 10 à 5,5%.¹ Après la grave crise de la première moitié des années 1920, la production de bière chute vertigineusement pendant la Grande Dépression, passant de vingt-cinq millions de barils en 1929 à dix huit millions en 1933². En 1939, les bénéfices de *Guinness* sont d'environ un million cinq cent mille livres. *La Lorraine* dut d'éviter une baisse comparable à sa révolution gestionnaire engagée pendant la guerre.

1 - Une pionnière de la modernité comptable dans la brasserie

L'exemple de la brasserie *La Lorraine* permet d'étudier la façon dont les dirigeants français d'entreprises moyennes ont adapté les méthodes comptables américaines. Henri Trivier subit en effet l'influence des innovations dans la comptabilité et les statistiques des entreprises de chemin de fer menées aux Etats-Unis de 1850 à 1870. Ces innovations furent le résultat des réflexions de Daniel McCallum, directeur général de la New York & Erie, sur l'organisation des entreprises. Alfred Chandler analyse ainsi les premiers calculs de prix de revient mis au point par Albert Fink³.

« L'administrateur qui appliqua le plus efficacement les propositions de McCallum sur la comptabilité et le contrôle des prix de revient fut Albert Fink, ingénieur civil et constructeur de ponts. Fink, après avoir reçu une formation à la Baltimore & Ohio, rejoignit le personnel dirigeant de la Louisville & Nashville dont il devint le directeur général en 1865 et le vice-président principal en 1869. Son propos était de déterminer avec plus de précision une mesure étalon du coût unitaire, la tonne-kilomètre. Sa première démarche pour connaître le coût précis du transport d'une tonne sur un kilomètre dans chacune de ses divisions fut de reclasser les données financières et statistiques compilées par ses services de transport et de comptabilité. »⁴

¹ *Guinness 1886-1939, op. cit.*, p.178.

² *Ibidem*, p.176.

³ Alfred D. Chandler, *La main visible des managers...*, *op. cit.*, chapitre 3, « Les chemins de fer, premières entreprises modernes, 1850 – 1870, p.129.

⁴ *Ibidem*, p.129.

Ces méthodes de calcul des prix de revient étaient devenues des pratiques courantes d'exploitation sur les grandes lignes américaines de chemin de fer pendant les années 1880¹. Elles avaient ensuite gagné les autres industries américaines. Après la Première Guerre mondiale, ces méthodes gagnèrent l'industrie européenne, mais ne vinrent pas des grandes brasseries américaines.

« L'excellente comptabilité de la *Pabst Brewing Company*, première brasserie des Etats-Unis, ne montre pas trace de l'emploi de la comptabilité analytique moderne, bien que, dans les années 1880, les dirigeants de cette firme aient réfléchi quelque peu au problème de la dépréciation, pour l'évaluation de la valeur des installations et du matériel aux fins d'inventaire, de taxation ou d'assurance.² »³

Parmi les grandes brasseries mondiales, *La Lorraine* fut une des premières à introduire cette nouvelle forme de gestion comptable. L'externalisation de la comptabilité de l'entrepôt *La Lorraine* a ainsi permis une meilleure visibilité des coûts. Le second facteur qui permit au groupe Trivier d'éviter de trop grosses difficultés pendant les années 1930 tient à son statut de pionnier de la pasteurisation industrielle et de la publicité moderne.

2 – Pasteurisation et publicité : la poursuite d'une tradition innovatrice

La brasserie de Xertigny fut une des premières brasseries mondiales à expérimenter la généralisation de l'emploi du procédé de pasteurisation pour la fabrication de la bière destinée à l'exportation. A titre de comparaison, chez *Guinness*, la pasteurisation n'est réellement mise en œuvre à l'échelle industrielle qu'après la Seconde Guerre mondiale, entre 1948 et 1951⁴. Le groupe Trivier sut également répondre aux défis de la crise des années 1930 grâce à de nouvelles méthodes de commercialisation étroitement liées aux nouvelles possibilités d'exportation lointaine. La mise en place d'une nouvelle publicité s'inscrit dans un contexte de glorification de l'esprit national, mais également colonial et impérial.

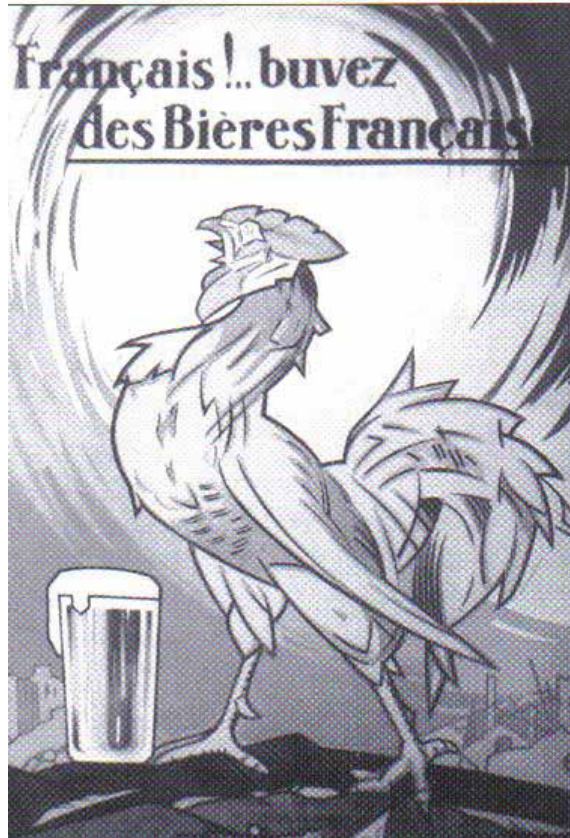
¹ *La main visible...*, *op. cit.*, chapitre 3, « Les chemins de fer, premières entreprises modernes, 1850 – 1870, p.135.

² Cochran, *Pabst brewing company*, p. 95 (note de l'auteur).

³ *La main visible...*, *op. cit.* Chapitre 8, « La production de masse », p.289.

⁴ *Guinness 1886-1939...*, *op. cit.*, chapitre 13, « Foreign trade », p. 201.

La stratégie publicitaire des grandes brasseries européennes pendant les années 1930 s'articule autour de la santé. La bière a des qualités médicales, elle n'est jamais vantée pour le plaisir que la boire peut procurer, aussi bien dans les affiches de *La Lorraine* que dans les publicités de *Guinness*.¹ C'est en 1930 que le slogan phare de l'entreprise britannique est d'ailleurs inventé, « *Guinness for strength* », « *Guinness pour la force* ». La brasserie française s'appuie elle sur le coq gaulois.



Affiche 2.1 : Publicité de l'Union Générale des Syndicats de la Brasserie Française. Dessin de Idoux. 1928. In *L'activité brassicole en Lorraine*. Bertrand Munier. 2001. p. 7.

La vigueur, la virilité, la force physique deviennent dès la propagation de la crise en Europe des thèmes centraux de la communication des grandes brasseries européennes. Le Syndicat des brasseurs de l'Est organise ainsi, en 1933, année de l'accession de Hitler au pouvoir, une campagne de publicité à Paris associant la bière à la jeunesse, autour de l'étoile de David, emblème de la brasserie de Xertigny et symbole de la brasserie française.

¹, *Guinness 1886-1939...*, op. cit., chapter 13, "Foreign trade", p. 182.



Affiche 2.2 : L'étoile des brasseurs. *Editions Bachollet*. Paris. 1933. In *L'activité brassicole en Lorraine*. Bertrand Munier. 2001. Cahier central.

3 - Les limites de l'expansion brassicole

Le paternalisme du groupe Trivier et sa gestion sociale traditionnelle paraissent entrer en contradiction avec ces entreprises de modernisation de la comptabilité ou de la communication. L'entreprise est en effet très en retard, par exemple par rapport à la brasserie irlandaise. « Dès la fin du XIX^e siècle, la brasserie (*Guinness*) organisait un système de sécurité sociale qui, en terme d'étendue et de générosité, était probablement inégalé au Royaume-Uni. »¹ En revanche, la volonté de la famille Trivier, qui garda, contrairement à *Guinness*, une position dominante dans la direction de l'entreprise après sa constitution en société anonyme, empêcha la modernisation des formes de gestion sociale des employés.

Pendant les années 1900 et à la veille de la Première Guerre mondiale, le groupe Trivier formé autour de la brasserie de Xertigny est, grâce à l'annexion de l'Alsace-Moselle par l'empire allemand, le premier producteur français de bière. Son apogée est postérieure, pendant la guerre et l'entre-deux-guerres, mais son rang relatif parmi les grandes brasseries françaises ne sera jamais aussi bon que pendant les années 1900. Avant la Première Guerre mondiale, la brasserie *Kronenbourg* de Strasbourg est en effet une brasserie allemande.

La reconquête de l'Alsace-Moselle retira définitivement à *La Lorraine* la première place parmi les grandes brasseries françaises. La Première Guerre mondiale et son lot de hasard des localisations des combats avaient cependant signifié pour la brasserie *La Lorraine* un avantage écrasant pour s'imposer malgré tout sur le marché national. La Seconde Guerre mondiale ne représenta pas la même opportunité pour le groupe Trivier.

¹ *Guinness 1886-1939...*, op. cit., p.46.

UNE ENTREPRISE FAMILIALE DANS LES CONCENTRATIONS INDUSTRIELLES (1940 – 1958)

Introduction

La période qui va du début de la campagne de France, en 1940, à la vente de la brasserie *La Lorraine* à Champigneulle, en 1958, correspond à un choc profond suivi d'un redressement spectaculaire. Engagé dans une course à la croissance après la guerre, la brasserie ne parvient pourtant pas à échapper à l'appétit de ses concurrents. *La Lorraine* permet alors l'étude d'une entreprise française sous l'Occupation autant qu'une analyse des évolutions sociales et économiques des années 1950.

1 – La Seconde Guerre mondiale, un coup dur pour la brasserie française

La Seconde Guerre mondiale fut un désastre pour la brasserie française¹. Les grandes brasseries françaises du Nord et de l'Est se trouvèrent en effet à partir de 1940 en zone occupée ou intégrée à l'Allemagne. Les difficultés de communication avec la zone libre et les réquisitions portèrent un rude coup à la brasserie française. L'interruption des approvisionnements en bière des grandes brasseries entraîna une évolution des goûts des consommateurs, qui privilégièrent davantage le vin et les boissons gazeuses².

Le plus grave coup porté à la brasserie française pendant la guerre est matériel. De très nombreuses brasseries sont en effet contraintes à la fermeture pendant ou après la guerre. Entre 1939 et 1945, neuf cents brasseries françaises disparaissent environ. En 1948, il ne reste que 426 brasseries sur tout le territoire français³. Parallèlement, les grandes brasseries britanniques et américaines poursuivent leur entreprise de modernisation. C'est ainsi qu'en 1940, la première bière entièrement stérilisée de *Guinness* est produite⁴. La stérilisation des bières étrangères, en permettant une

¹ Jean-Claude Colin, *La bière en Lorraine, op. cit.*

² *Ibidem.*

³ Robert Dutin, *Dictionnaire historique de la brasserie française au XX^e siècle, op. cit.*

⁴ S.R. Dennison. Oliver MacDonagh, *Guinness 1886-1939..., op. cit.*

exportation sans risques de détérioration du produit, constitue alors un grave danger de concurrence pour les grandes brasseries françaises.

2 – Une croissance industrielle rapide

Après la guerre, le relèvement de l'économie européenne bute sur l'inflation. Les changements constants des prix obligent les entreprises à élaborer des stratégies de prévisions à long terme. La brasserie *La Lorraine* participe de cette évolution de la comptabilité analytique¹. L'inflation oblige également à la poursuite de la pondération des résultats financiers de l'entreprise. Ils sont ici toujours donnés en francs constants à leur valeur de 1914.

La croissance exceptionnelle du chiffre d'affaire de la brasserie *La Lorraine* après la guerre s'inscrit dans un phénomène européen plus large. Entre 1945 et 1970, la situation économique occidentale se caractérise en effet par une croissance exceptionnellement rapide seulement entrecoupée de quelques phases difficiles. En 1947, la reprise européenne est ainsi entravée par une pénurie de dollars. L'économie européenne reste alors fortement dépendante des importations en provenance des Etats-Unis. La croissance annuelle moyenne du produit national brut français pendant les années 1950 et 1960 est 4,6%². Cette croissance accompagne la mise en place d'une société de consommation.

L'électroménager se développe pendant les années 1950. L'invention du réfrigérateur, prolongation des progrès initiés par *La Lorraine* dans la réfrigération artificielle à la fin du XIX^e siècle, permet ainsi la conservation domestique de la bière en bouteille. La diffusion du réfrigérateur engage donc une mutation des contenants de la bière, autrefois consommée surtout en tonneaux dans les cafés-brasseries. Désormais, sa consommation s'individualise. La bouteille s'impose comme mode de consommation dominant de la bière.

¹ Livre de comptes de la brasserie de Xertigny pour l'année 1949, archives de François de Vilmorin.

² *Industrialisation et sociétés en Europe occidentale...*, op. cit., Dominique Barjot, troisième partie, « La renaissance des Trente Glorieuses », chapitre 1, « Tendances d'ensemble (1945 – 1970) », p. 313.

La brasserie cherche à profiter de la croissance de la consommation en accroissant sa production en volume. La consommation de bière en France double de 1950 à 1970. La recherche d'une croissance du chiffre d'affaire pousse alors de nombreuses brasseries vers la faillite. De 1948 à 1950, le nombre de brasseries dans le Nord-Pas-de-Calais passe de 421 à 116¹. Les grands groupes cherchent également à devancer l'évolution de la demande en innovant. Or, l'Alsace et la Lorraine occupent une place déterminante dans cette évolution. En 1949, la brasserie Kronenbourg invente ainsi la bière en cannette². Il s'agit de rivaliser avec les entreprises, surtout américaines, de boissons gazeuses. Celles-ci sont en effet des concurrentes directes des grandes brasseries, qui, pour la plupart, ont une activité diversifiée dans la production de boissons.

La brasserie lorraine connaît pendant les années 1950 un mouvement de croissance de la production accompagné d'un phénomène de concentration industrielle rapide et inattendu. La production lorraine de bière passe de 9% de la production française totale à 16,5% de 1951 à 1957³. Or, pendant les années 1950, seule une dizaine de brasseries lorraines continue de fonctionner, dont la brasserie *La Lorraine*. Rapidement, la compétition entre les grands groupes de brasserie laisse présager la constitution d'un monopole de la brasserie en France.

3 – Une vente controversée

L'analyse des facteurs qui conduisirent à l'acquisition de la brasserie *La Lorraine* de Xertigny par Champigneulle en 1958 permet d'opposer plusieurs interprétations. La vente de la brasserie a fait l'objet de nombreuses controverses, procès et expertises juridiques. Les livres de comptes de la brasserie fournissent toujours des informations sur les évolutions des prix de revient, la répartition de la production et le chiffre d'affaire, apportant un éclairage comptable sur les facteurs de la vente. Les acteurs de la vente invoquent chacun des raisons différentes au rachat de la brasserie. L'historien dispose en effet pour la période de nombreux témoignages oraux⁴.

¹ Robert Dutin, *Dictionnaire historique de la brasserie française au XX^e siècle*, op. cit.

² Jean-Claude Colin, *La bière en Lorraine*, op. cit., p. 34.

³ *Ibidem*.

⁴ Entretiens avec François de Vilmorin, Marcel Munier, Bernard Lahache et Lauzin. 2005.

Les souvenirs d'ouvriers et de dirigeants de la brasserie pendant les années 1950 permettent d'approfondir l'étude de la gestion sociale de l'entreprise et de la vie quotidienne de la main-d'œuvre. Or, la persistance du caractère paternaliste du rapport entre direction et employés constitue un des traits originaux de la brasserie pendant les années 1950¹. L'exemple de la brasserie de Xertigny permet d'étudier les conditions de travail dans une entreprise industrielle à l'heure du plein-emploi². Les rapports entre la direction et la main-d'œuvre peuvent ainsi faire l'objet d'une étude particulière.

L'étude de la vente de la brasserie oblige à remonter dans le temps, jusqu'aux difficultés de l'entreprise pendant la Seconde Guerre mondiale. Quels sont les vrais facteurs de l'acquisition de *La Lorraine* par Charmes et Champigneulle ? L'attaque allemande de 1940 offre une première explication. A partir de 1945, le redressement de la brasserie n'exclut pas de graves erreurs économiques dans la gestion du groupe. Enfin, ce sont des raisons familiales qui furent, à partir de 1956, le facteur déclenchant de la vente.

¹ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

² Entretien avec Marcel Munier. 2005.

LA LORRAINE DANS LA GUERRE

Introduction

La Seconde Guerre mondiale fut une période noire pour la brasserie *La Lorraine*. Pour la première fois depuis sa création, la guerre, qui l'avait contournée en 1914, s'abat sur elle, apportant son lot de destructions et de restrictions. La bière devient un produit de luxe dans un contexte de pénurie organisée. Dès lors, c'est l'avenir même du groupe Trivier qui est compromis.

Les sources dont dispose l'historien diminuent pendant la guerre. Le livre de comptes de la brasserie de Xertigny pour l'année 1940 est en très mauvais état. Cette année-là, le bilan de l'entrepôt *La Lorraine* ne parvient pas jusqu'à Xertigny¹. Il ne réapparaît qu'en 1944². En 1942 apparaît un bulletin de documentation sur les questions fiscales en temps de guerre. Est mentionné pour la première fois un comité d'organisation³. L'évolution des stocks peut être mesurée grâce à un état comparatif des entrepôts en 1941 - 1942 et 1942 - 1943. Ce sont en fait les souvenirs d'ouvriers, mobilisés dans l'armée française, puis soumis au Service du Travail Obligatoire, qui sont les plus précieux.

La Seconde Guerre mondiale apporte la guerre à Xertigny, théâtre d'une bataille désespérée qui, le 18 juin 1940, provoque des destructions dans les installations de *La Lorraine*. Les incidences désastreuses de la guerre sur la gestion de l'entreprise se poursuivent et s'aggravent sous l'Occupation et le régime de Vichy qui limitent les possibilités de transports, les approvisionnements en matières premières, et ne peut empêcher la mobilisation de la main d'œuvre de la brasserie dans le cadre du Service du Travail Obligatoire. Dès lors, les frères Trivier sont contraints de diminuer la qualité de la bière *La Lorraine* pour maintenir les ventes et sauver l'entreprise.

¹ Livre de comptes de la brasserie de Xertigny, 1940. Non paginé, archives de François de Vilmorin.

² *Idem*, 1944, « Bilan de La Lorraine ».

³ *Idem*, 1942.

1 – *La Lorraine* dans la Seconde Guerre mondiale

L'attaque allemande de mai 1940 fut un désastre pour le groupe Trivier. A la déclaration de guerre, Jean Trivier avait été mobilisés. Le sous-directeur, Claude Gille, est également mobilisé. Ils ne combattent pourtant pas en 1939 alors que s'installe la « drôle de guerre ».

« *La Lorraine* » dans la « *drôle de guerre* »

À l'ouest, la stratégie française était strictement défensive, consistant à tenir les fortifications de la ligne Maginot. Une fois la Pologne anéantie, la France et le Royaume-Uni demeurèrent dans l'expectative, voulant éviter une sanglante répétition de la Première Guerre mondiale. Hitler semblait vouloir entreprendre des négociations, alors que, dans le même temps, il ordonnait à ses généraux de préparer une attaque des Pays-Bas et de la France. Les Français et les Britanniques se contentèrent donc, tout en essayant d'accélérer leur réarmement, de faire le blocus des côtes allemandes, ne croyant pas vraiment à une attaque d'Hitler. Ainsi, à part en mer, où les sous-marins allemands s'attaquèrent aux navires marchands, il n'y eut pas d'affrontement direct sur le front occidental. Ce fût la « drôle de guerre ».

Pendant neuf mois, les armées françaises et allemandes restèrent face à face, sans rien tenter. Cette inactivité eut des répercussions négatives au sein d'une opinion française déjà très divisée quant à l'entrée du pays dans ce nouveau conflit. En outre, les Allemands s'efforcèrent d'affaiblir le moral des troupes françaises par une intense propagande, notamment radiophonique. Le groupe Trivier souffre financièrement des souscriptions obligatoires de bons d'armement et d'une nouvelle taxe industrielle¹. Il bénéficie cependant d'une nouvelle hausse de la demande de bière due à une forte concentration de troupes en Alsace et en Lorraine.

Au printemps, Hitler était satisfait de la nouvelle stratégie élaborée par son état-major : il s'agissait d'une réédition un peu modifiée du plan Schlieffen de 1914 ; le général Erich von Manstein et ses conseillers avaient persuadé Hitler d'attaquer en

¹ Livre de comptes de la brasserie de Xertigny, 1939, non paginé, archives de François de Vilmorin.

tenaille par le nord, aux Pays-Bas et par le sud, en Belgique, mais en créant un effet de surprise : le gros des troupes devait déboucher de la forêt ardennaise. Les Ardennes, vallonnées et boisées, n'étaient pas le terrain de prédilection des chars d'assaut, mais Manstein affirmait que l'ennemi ne s'attendrait pas à une attaque importante à cet endroit. Les tanks devaient ensuite se lancer vers l'ouest, encerclant les Belges, mais surtout les Britanniques et une partie des Français qui se seraient portés au secours des deux pays attaqués.

La campagne de France semble d'abord se dérouler dans une autre région française que celle de Xertigny. Néanmoins, la mobilisation de ses ouvriers en âge de se battre, de ses deux dirigeants et de son sous-directeur ne manqua pas d'avoir des conséquences fâcheuses sur l'évolution de la production. En outre, pendant les combats de mai, le sous-directeur de la brasserie, Claude Gille, est fait prisonnier par l'armée allemande¹. Cependant, les combats épargnent toujours la ville de Xertigny en mai et début juin. L'exécution de la seconde partie du plan de Hitler promet des jours sombres à Xertigny. Après avoir atteint la côte et écrasé l'ennemi en Belgique, l'armée allemande fait volte-face et procède à l'encerclement du reste des armées françaises, massées le long de la ligne Maginot, dans le nord-est de la France.

Le gouvernement français était alors très partagé. Certains ministres préconisaient de demander au plus vite l'armistice. C'était le cas du maréchal Pétain, ministre d'État, qui soutenait la proposition de Weygand, alors que Paul Reynaud, président du Conseil, Georges Mandel, ministre de l'Intérieur, et Charles de Gaulle, qui venait d'être nommé sous-secrétaire d'État à la Guerre, voulaient organiser la résistance, éventuellement depuis les colonies, si le gouvernement était contraint de quitter la métropole. C'était aussi le parti du président du Sénat, Jules Jeanneney, et de celui de la Chambre des députés, Édouard Herriot.

L'armistice avait donc ses adversaires et ses partisans. Les premiers préconisaient une simple capitulation militaire afin de continuer la lutte aux côtés du Royaume-Uni, à partir de l'Afrique du Nord, ce qui nécessitait un transfert du gouvernement français et le transport des troupes et du matériel. Les seconds pensaient

¹ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

que le gouvernement devait rester sur le territoire de la métropole et limiter les conséquences immédiates du désastre. Surtout en préférant l'armistice à la seule capitulation, ils souhaitaient voir la République et le gouvernement endosser la responsabilité de la défaite, et non pas les militaires. Mais la progression rapide des forces allemandes et le sentiment qu'une majorité se dessinait désormais en faveur de l'armistice poussèrent Paul Reynaud à démissionner, le 16 juin. Pendant l'évolution militaire et politique de cette première quinzaine de juin, les armées allemandes progressent toujours en Lorraine, et se dirigent le 16 vers Epinal. Le 17, l'armée allemande est aux portes de Xertigny. Le lendemain, 18 juin 1940, constitue alors un tournant, aussi bien pour la France que pour la brasserie *La Lorraine*.

18 juin 1940, la bataille de Xertigny

Le 17 juin, le maréchal Pétain, appelé par Albert Lebrun à former le nouveau cabinet, présentait aux Allemands une demande d'armistice. De nombreux parlementaires s'embarquèrent sur le Massilia pour gagner les colonies ; de Gaulle repartit en toute hâte pour le Royaume-Uni, d'où il lance, le 18 juin 1940, le premier appel à la Résistance. De même qu'à Londres, l'armistice apparaît impensable à Xertigny. Un corps d'armée conduit par un jeune lieutenant désobéit aux ordres et décide de faire barrage à la remontée de l'armée allemande vers Epinal. Commence alors la bataille de Xertigny¹.

Pour la première fois, la ville de *La Lorraine* connaît une bataille importante. Le corps d'armée français tente de s'opposer à la traversée de la ville par l'armée allemande. Les obus pleuvent sur la ville. La mairie et l'église prennent feu². Il y a probablement des dizaines de morts. La brasserie elle-même est le théâtre de combats. Lorsque l'armée allemande l'emporte définitivement, dans la journée, les soldats pillent la brasserie *La Lorraine*. La bataille du 18 juin et le pillage qui s'ensuivit furent un désastre pour le groupe Trivier. Cent quatre-vingt huit hectolitres de bières furent en effet pillés, c'est-à-dire bus, par l'armée allemande immédiatement après la bataille du

¹ Entretien avec Marius Becker. 2005.

² *Idem*.

18 juin 1940¹. A cela, il faut ajouter les pertes de bière par destruction, qui s'élèvent en 1940 à mille trois cent cinquante deux hectolitres de bière. Les bombardements et l'incendie qui se déclare dans la ville entraînent aussi d'importantes destructions des stocks d'orge. « Au cours de la bataille du 18 juin, on peut estimer à 38 quintaux d'orge ce qui a été perdu. »² Le bilan de la bataille est terrifiant pour le groupe. « Les pertes peuvent être évaluées à un million »³, soit environ cent vingt mille francs constants.

Quatre jours après l'appel du 18 juin et les tentatives d'ultime résistance de l'armée française, l'armistice est signé le 22 juin 1940 à Rethondes, dans le wagon de l'armistice de 1918. Les clauses sont sévères. La France est coupée en deux par une ligne de démarcation, le Nord et tout le littoral occidental passant sous contrôle allemand, et la zone Sud restant sous l'autorité du gouvernement français, qui partit s'installer à Vichy. L'Alsace-Moselle est intégrée au *Reich*. Toute une bande du territoire français, incluant la Lorraine et une partie de la Champagne, ont alors un statut spécial. Les déplacements y sont étroitement contrôlés par les Allemands qui y favorisent l'immigration en provenance du *Reich*. A terme, la Lorraine a ainsi vocation à être colonisée et intégrée elle aussi à l'Allemagne hitlérienne.

L'armistice signifie pour la brasserie de Xertigny le retour de ses ouvriers mobilisés. L'armée française est en effet démobilisée, à l'exception d'une force de cent mille hommes. Vichy rompt ses relations diplomatiques avec Londres. La France, soumise à l'occupation dans sa partie nord, devait verser de surcroît un lourd tribut à l'occupant, quatre cent million de francs par jour. En France, le nouveau régime, installé à Vichy, prend le nom d'État français. Son chef, Philippe Pétain, se fait voter, 10 juillet 1940, les pleins pouvoirs. C'est la fin de la IIIe République et le début de la Révolution nationale. Pour Xertigny toutefois, la réalité est celle de l'armée allemande en zone occupée. Au cours de l'Occupation, le groupe Trivier est alors contraint de prendre position.

¹ Livre de comptes de la brasserie de Xertigny, 1940, « Comment expliquer ces chiffres ? » Non paginé, archives de François de Vilmorin.

² Livre de comptes de la brasserie de Xertigny. 1940. Non paginé, archives de François de Vilmorin.

³ *Idem.*

De l'impuissance à la Résistance

En France, la Résistance se cristallisa peu à peu autour du général de Gaulle, qui avait lancé de Londres, le 18 juin 1940, alors même que l'armée française menaient un de ses derniers combat près de la brasserie *La Lorraine*, son premier appel à continuer la lutte et pris la tête des Forces Françaises Libres. Sur le territoire français, les résistants pratiquent des activités de propagande, de sabotage et de renseignement. Divers mouvements coexistent cependant au sein de la Résistance et il faut attendre 1943 pour que Jean Moulin unifie ces diverses factions en constituant le Conseil national de la Résistance.

A Xertigny, en 1940, la *Kommandantur* prend ses quartiers dans la gendarmerie de la ville¹. La ville pratique, surtout à partir de 1943, la résistance. En 1943 et 1944, l'armée allemande appelle de nouvelles forces pour sa bataille à l'Est. Elle recrute maintenant des Russes blancs, leur faisant miroiter un rétablissement de l'empire russe. Des colonnes d'immigrés russes traversent plusieurs fois la ville, n'hésitant pas à le piller². La résistance s'organise lentement, au début sans la moindre rigueur. Les résistants sont alors connus des habitants, qui n'hésitent pas, lorsqu'un inconnu leur demande des contacts, à indiquer du doigt, en pleine rue, devant le siège de la *Kommandantur*, la maison d'un résistant. Parmi la résistance de Xertigny se trouva engagé un proche ami de la famille Trivier, Marius Becker³.

La famille Becker était descendante d'immigrés ayant fui l'invasion allemande de l'Alsace-Moselle en 1870. Marius Becker, futur maire de Xertigny, avait été fait prisonnier par l'armée allemande en 1940. Au bout de trois ans de captivité, il tente de s'évader, est repris. Une nouvelle tentative d'évasion l'amène en septembre 1944 jusqu'à Xertigny. Il participe alors à la constitution du maquis de la Pique en Pierre près de la ville. Lorsque les Allemands minent le viaduc de Besançon à Dijon, il mène la nuit une opération clandestine de déminage. Les Allemands stationnés dans la ville sont

¹ Entretien avec Francis Becker. 2005.

² *Idem.*

³ *Idem.*

furieux et cherchent à l'arrêter. Les Trivier le cachent alors dans le « château » des brasseurs¹.

En septembre 1944, alors que les armées alliées s'approchent de Lorraine, le maquis de la Pique en Pierre est attaqué par l'armée allemande. Elle est défaite par les résistants. Plus de mille deux cent allemands sont tués. Les combats se poursuivent pendant tout le mois. Les armées alliées s'approchent de Xertigny, menant des opérations de bombardement pour libérer la ville. Enfin, entre le 25 et le 28 septembre, l'armée américaine, accueillie par Marius Becker, libère Xertigny².

2 – Les incidences de la guerre sur la production et les dirigeants

La Seconde Guerre mondiale eut de graves conséquences pour le groupe Trivier. Il est alors difficile de suivre l'évolution de l'entrepôt *La Lorraine*, dont les bilans ne parviennent plus qu'épisodiquement à Xertigny. Devant les destructions, les réquisitions et le rationnement, la brasserie de Xertigny n'évite la faillite qu'en procédant à des mesures drastiques.

La réorientation de la production

Les livres de comptes de la brasserie traduisent les difficultés du groupe dès 1940. A partir l'attaque allemande, les livres de comptes ne sont plus tapés à la machine, mais écrits à la main³. Très vite après l'armistice, les difficultés d'approvisionnement s'ajoutent à la pénurie d'essence, qui met en danger les livraisons de bière. La brasserie achète alors des bœufs pour pallier l'insuffisance de l'approvisionnement.

Le parc automobile de la brasserie souffre peu de ces dégâts de guerre. Il compte en effet encore, en 1941, vingt-quatre véhicules⁴. Les difficultés de transport deviennent cependant rapidement inquiétantes à partir de 1943. « A partir du 1^{er} Mai 1943 et en raison de l'état difficile des transports en conséquence de la guerre, il a été interdit

¹ Entretien avec Bernard Lahache. 2005.

² Entretien avec Francis Becker. 2005.

³ Livre de comptes de la brasserie de Xertigny, 1940, non paginé, archives de François de Vilmorin.

⁴ *Idem*, 1941, p. 21, archives de François de Vilmorin.

d'expédier de la bière à plus de 175 km des brasseries.»¹ Le groupe décide de contourner la mesure. La brasserie de Xertigny expédie sa bière vers des brasseries amies situées dans un rayon de cent soixante quinze kilomètres, qui l'expédient à nouveau dans des brasseries amies situées dans le même périmètre, jusqu'à ce que la bière atteigne les entrepôts².

La guerre a entraîné des pertes importantes dans les différentes étapes du réseau de distribution du groupe, dans les entrepôts et les cafés-brasseries. Un inventaire est au début de l'Occupation impossible en raison des obstacles au franchissement des frontières entre zone occupée et zone libre. En 1943, après l'invasion de la zone libre par l'armée allemande, le groupe peut pour la première fois établir un état comparatif des stocks de bière dans ses entrepôts répartis dans toute la France. La guerre a signifié ainsi pour le groupe une perte en stocks de sept mille cent quatre-vingt neuf hectolitres en 1943, puis douze mille six cent trois hectolitres en 1944³. Devant ces problèmes aigus, les frères Trivier, de retour à la brasserie *La Lorraine* depuis l'armistice, ont entrepris d'analyser la situation de façon rationnelle.

L'héritage des méthodes de comptabilité analytique du groupe Trivier se maintient dans les plus grandes difficultés. De même que la Première Guerre mondiale avait suscité une intense réflexion sur les chiffres de la production, les frères Trivier cherchent dans le livre de comptes de l'année 1940 à répondre à une question simple. « Comment expliquer ces chiffres ? »⁴ La brasserie continue alors de fonctionner, fournissant notamment de la bière à l'armée allemande. Jusqu'à la bataille de Xertigny, la brasserie vend à l'armée anglaise stationnée dans son secteur plus de trois mille cinq cent hectolitres de bière⁵. Après la bataille, les frères Trivier vendent à l'armée allemande plus de quatre mille cinq cent hectolitres de bière.

La réponse des frères Trivier aux difficultés de l'Occupation consiste à réorienter la production de bière. Dès 1940, la brasserie cesse ainsi de produire de la

¹ Livre de comptes de la brasserie de Xertigny. 1943, p. 32, archives de François de Vilmorin.

² *Idem*.

³ *Idem*, 1943, « Etat comparatif des entrepôts : 1941 – 1942 et 1942 – 1943 », non paginé, archives de François de Vilmorin.

⁴ *Idem*, 1940, « Comment expliquer ces chiffres ? », non paginé, archives de François de Vilmorin.

⁵ *Idem*.

bière brune¹. Les réquisitions d'orge limitent cependant de plus en plus la production. La direction cherche cependant avant tout à maintenir les ventes de *La Lorraine* volume afin de ne pas perdre des segments de marché après la guerre. La solution est dès lors très simple.

« (...) à partir de la mi-juillet, la bière bock manquant et l'Impériale ne se vendant pas, on a coupé cette dernière avec de l'eau, dans la proportion de 20%, c'est-à-dire que le 1/5 des ventes Bock était de l'eau : c'est ainsi qu'on « s'y retrouve » en (hectolitres) (...) »²

Le groupe Trivier, en plus de ces mesures drastiques, cherche à développer son marché de consommation militaire. En 1942, il semble que le groupe achète une installation de mise en fûts à Toulon³. Il s'agit probablement de fournir les marins du port militaire en bière. L'investissement ne fut sans doute pas rentable pendant la guerre. En effet, la marine française se saborde dans la rade du port après l'invasion de la zone libre en 1943. A partir de 1942, les difficultés d'approvisionnement sont telles que la brasserie cesse de produire ses bières habituelles, la Bock, la Garde et l'Impériale. Elles sont remplacées par trois types de bière à très faible degré d'alcool, une bière à trois degrés, une bière à deux degrés et une bière à un degré⁴. Dès 1943, la bière à trois degrés, encore trop chère en terme de matières premières, n'est plus produite⁵. Bientôt la bière *La Lorraine* ne porte de bière que le nom.

« L'occupant allemand ferma nombre d'usines de 1940 à 1945, réservant la bière de celles restantes pour ses troupes et privant ainsi les amateurs locaux de leur boisson favorite. Condamnés à boire de pâles ersatz, ceux-ci se détournèrent alors du divin produit au grand dam des brasseurs du cru qui ne s'en remettent jamais. »⁶

La brasserie *La Lorraine* s'inscrit alors dans la stratégie générale des brasseurs lorrains, qui sauvent la quantité au détriment de la qualité. Ce choix fut désastreux pour l'industrie brassicole française alors confrontée à une difficile répartition des matières premières orchestrée par un comité d'organisation mis en place par Vichy.

¹ Livre de comptes de la brasserie de Xertigny, 1940, « Comment expliquer ces chiffres ? », non paginé, archives de François de Vilmorin.

² *Idem*.

³ *Idem*, 1942, p. 14, archives de François de Vilmorin.

⁴ *Idem*, p. 9, archives de François de Vilmorin.

⁵ *Idem*, 1943, p.9, archives de François de Vilmorin.

⁶ Jean-Claude Colin, *La bière en Lorraine, op. cit.*, p. 33.

Le Comité d'Organisation de la Brasserie-Malterie et du commerce de Houblons

La politique du gouvernement de Vichy vise tout à la fois à gérer une situation de crise et à modifier durablement les rapports entre économie et société dans le cadre de la Révolution Nationale. Le 16 août 1940 sont institués, sous l'impulsion de Bichelonne, les Comités d'Organisation. Les Comités d'Organisation ont alors pour objectif de recenser les entreprises et d'arrêter les objectifs de production.

Il s'agit bien de réformer les cadres du capitalisme traditionnel. En 1941, la Charte du travail promulgué par le gouvernement institue ainsi une limite nette entre le pouvoir social, dévolu aux Comités Sociaux, et le pouvoir économique, dévolu aux Comités d'Organisation. L'Etat français, en accord avec l'occupant, étend bientôt le système des Comités d'Organisation pour peser d'avantage sur les marges d'initiative des entrepreneurs privés. Il faut économiser l'énergie et la main d'œuvre. Dans ce cadre, l'utilisation de l'orge, céréale pouvant servir à l'alimentation quotidienne, à fin de fabriquer de la bière, doit être limitée. Est créé à cette fin *le Comité d'Organisation de la Brasserie, de la Malterie et du Commerce de Houblons* (COBMH).

La première mention du COBMH dans les livres de comptes de la brasserie de Xertigny apparaît en 1942. Le comité ordonne alors la fermeture de la malterie de la brasserie à partir du 1^o septembre 1942¹. En 1943, un des deux frères Trivier note ainsi les contraintes nouvelles nées de cet état de fait pour le groupe Trivier. « La malterie n'ayant pu fonctionner cette année en raison d'une fermeture qui nous a été imposée par les pouvoirs publics, nous avons dû acheter du malt auprès de 3 malteries (St Mihiel – Chevalier-Martin – Franco–Belge) et auprès de deux brasseries pour qui nous avons fabriqué (Val d'Ajol et Sochaux). »²

En 1944, l'interdiction de malter se poursuit³. A cette limitation s'ajoute des directives fixant les taux de renouvellement des stocks. En 1944, le COBMH envoie

¹ Livre de comptes de la brasserie de Xertigny. 1942, p. 1, archives de François de Vilmorin.

² *Idem*, 1943, « Prix de revient du malt », p. 1, archives de François de Vilmorin.

³ Livre de comptes de la brasserie de Xertigny. 1943, p. 1, archives de François de Vilmorin.

aux Trivier les « indices pour le calcul des provisions pour renouvellement des stocks, de l'outillage et du matériel. »¹ L'indice de renouvellement des stocks pour la bière passe alors de 1,80 à 2,70, puis à 3,20 en 1944. La situation du groupe empire donc au cours de la guerre, l'obligeant à chercher conseil auprès d'experts de la capitale. Il semble en effet que le groupe se paye les services d'un cabinet de conseil juridique et financier, *Fiduciaire de France*, pour l'aider à se redresser. Bientôt en effet s'ajoute à la pénurie de matières premières une pénurie de main d'œuvre.

Le STO à « La Lorraine »

A partir de 1941, l'Allemagne fait face à de graves problèmes de main-d'œuvre, alors que la guerre à l'Est demande toujours plus d'hommes. Elle institue en France un système d'échange. Lorsque deux ouvriers français partent travailler en Allemagne, un prisonnier de guerre français est libéré. Rapidement, ces mouvements de travailleurs deviennent vite insuffisants.

« Sous la férule de Sauckel, responsable directement devant Hitler, à partir de 1942, ces migrations se transforment en recrutements forcés. Le nombre de travailleurs étrangers passe de trois millions en mai 1941 à 7,1 en mai 1944 (19,3% de l'emploi industriel allemand) (...) »²

Le STO, instauré en septembre 1942, concerne un demi-million de travailleurs en France. A la brasserie *La Lorraine*, une douzaine d'ouvriers sont réquisitionnés. Ils partent travailler dans les chantiers navals allemands de Rostock en Mer du Nord³. L'addition des contraintes liées aux destructions, aux difficultés d'approvisionnement, de commercialisation et de main d'œuvre, a des conséquences très graves pour le groupe Trivier.

¹ *Idem*, « Indices pour le calcul des provisions pour renouvellement des stocks, de l'outillage et du matériel. », Comité d'Organisation de la Brasserie de la Malterie et du Commerce des Houblons, non paginé, archives de François de Vilmorin.

² Dominique Barjot, *Industrialisation et société*, op. cit., p. 214.

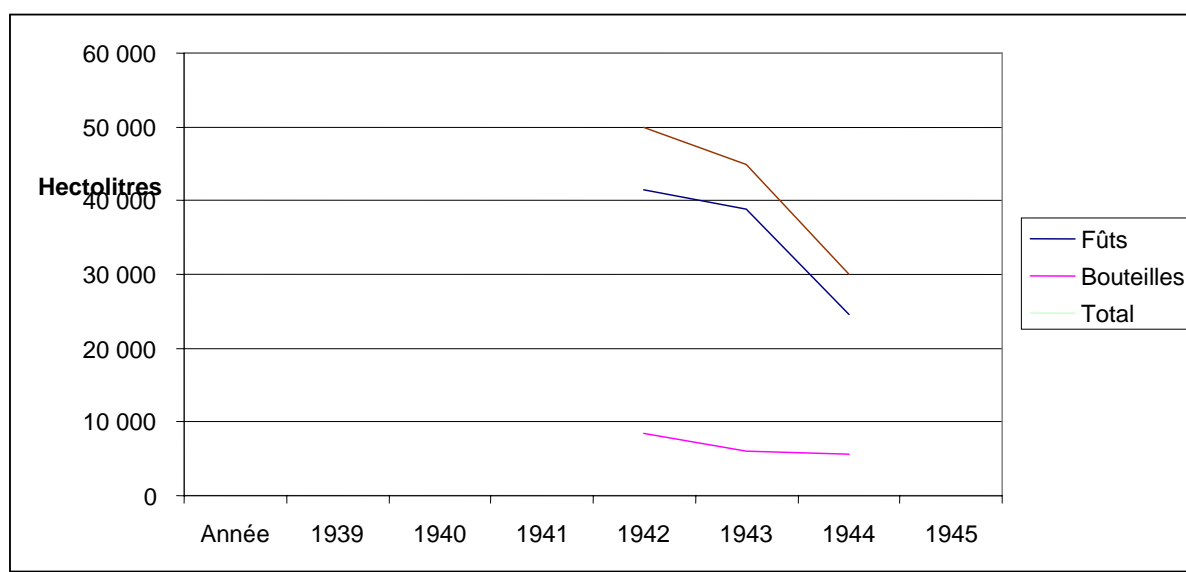
³ Entretien avec Marcel Munier. 2005.

3 – De la bière à l'eau

Le choix du groupe, qui privilégie la quantité sur la qualité, permet à la brasserie de Xertigny d'éviter la faillite qui atteint la majorité des brasseries françaises pendant la Seconde Guerre mondiale. En tant que grand groupe brassicole, le groupe Trivier est une des rares brasseries à pouvoir supporter pendant cinq ans les difficultés du temps de guerre. Les obstacles dans la commercialisation des bières sont en effet partiellement compensés par la baisse du prix de revient consécutif à la réorientation de la production.

Une commercialisation entravée

La division de la France en différentes zones entraîne des difficultés considérables d'acheminement de la bière et de gestion des stocks des entrepôts. Les conséquences de la guerre sur ses ventes sont donc graves.



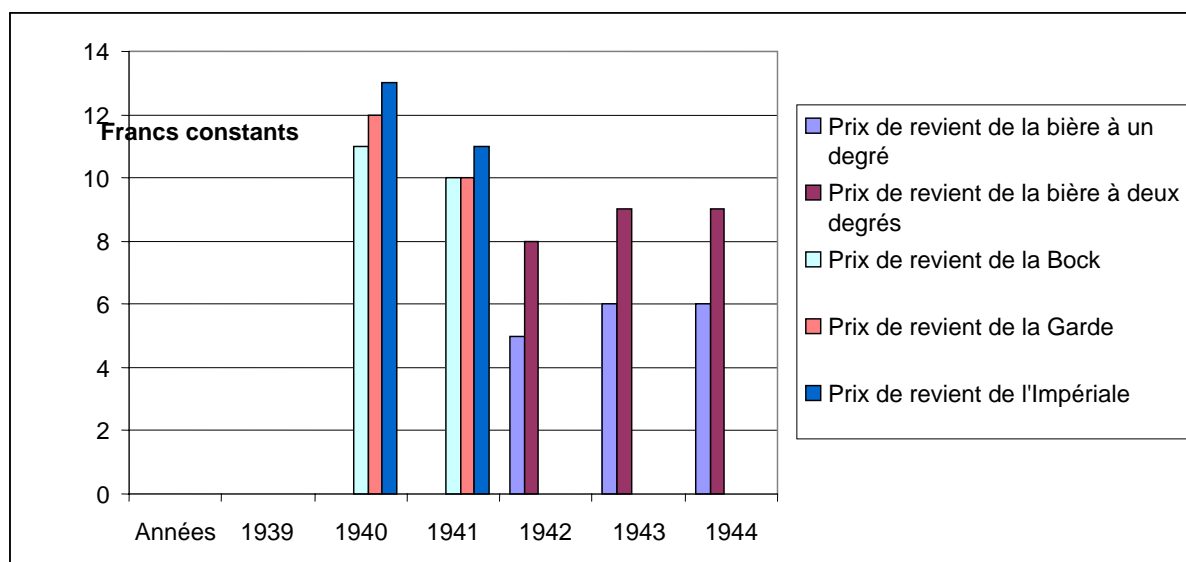
Graphique 3.1.3.1 : Ventes de bière de la brasserie de Xertigny de 1939 à 1945. Tiré des livres de comptes de la brasserie, archives de François de Vilmorin.

La Seconde Guerre mondiale signifie pour les grandes brasseries françaises le début du recul de la production en fûts. A la brasserie de Xertigny, la production de bière en tonneaux passe ainsi de plus quarante et un mille hectolitres en 1941 à moins de vingt cinq mille en 1944. La production totale connaît une chute également sévère.

La brasserie produisait plus de quarante-sept mille hectolitres de bière en 1940. Elle en produit à peine trente mille en 1944¹. La direction décide alors d'élaborer une stratégie pour répondre à la menace de la fin de la production.

Une stratégie de diminution des prix de revient

La solution choisie par les frères Trivier, la diminution de la qualité de la bière produite, permet d'éviter une chute plus importante en volume qui aurait signifié la fin de la brasserie. Ce choix se lit dans la diminution des prix de revient de la bière pendant la période.



Graphique 3.1.3.2 : Prix de revient des bières de la brasserie de Xertigny de 1939 à 1944. Tiré des livres de comptes de la brasserie, archives de François de Vilmorin.

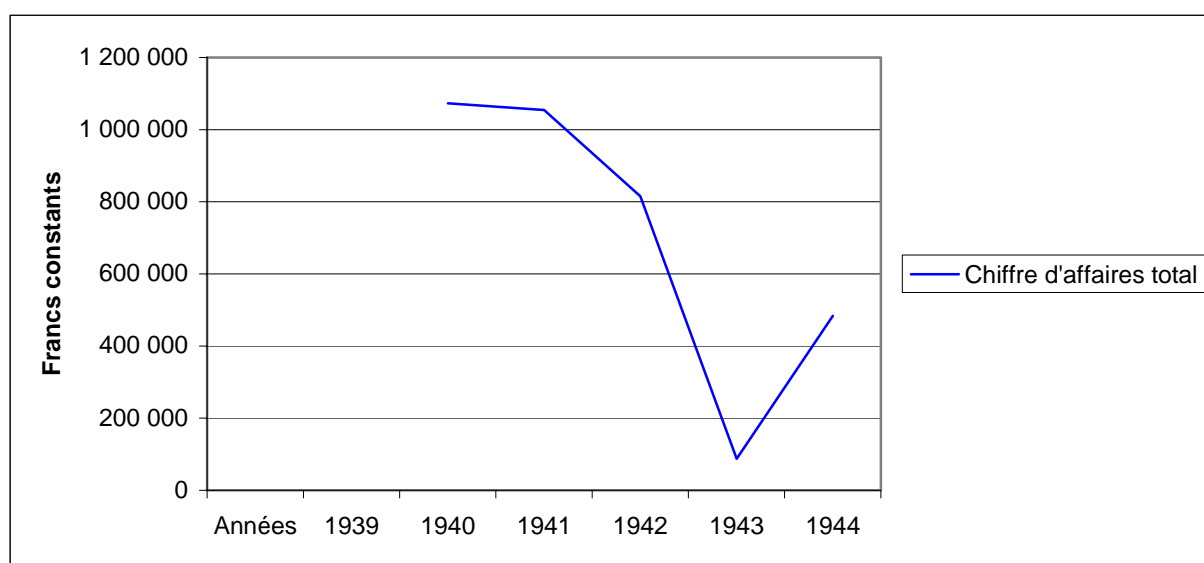
La production de bières à un et deux degrés d'alcool permet donc une réduction allant d'un tiers à la moitié du prix de revient. Le choix de cette réduction de la qualité de la bière permet d'expliquer, par la baisse des prix de revient à la production, le redressement de la comptabilité de la brasserie de Xertigny à la fin de la guerre. Le groupe évite ainsi une faillite probable, tant la chute du chiffre d'affaire avait été importante².

¹ Livres de comptes de la brasserie de Xertigny, 1939 – 1944, archives de François de Vilmorin.

² *Idem.*

Une grave chute du chiffre d'affaire

La Seconde Guerre mondiale correspond à la plus importante baisse du chiffre d'affaire de l'histoire de la brasserie de Xertigny. Entamée en 1940, elle s'accélère en 1941 et 1942, mais devient critique pendant l'année 1943, où les ventes de bière sont presque arrêtées. Le groupe est alors sous la menace de grosses difficultés financières une fois la guerre finie.



Graphique 3.1.3.3 : Chiffre d'affaire de la brasserie de Xertigny et de l'entrepôt *La Lorraine* de 1939 à 1944. Tiré des livres de comptes de la brasserie de Xertigny, archives de François de Vilmorin.

L'évolution du chiffre d'affaire de la brasserie *La Lorraine* pendant la Seconde Guerre mondiale permet bien de mettre en évidence un creux en 1943. Le chiffre d'affaire n'est cette année-là que d'à peine quatre-vingt-six mille francs en prix constants. Un redressement s'opère cependant à la fin de la guerre, bien que la chute reste immense. Le chiffre d'affaire du groupe diminue de moitié en francs constants. Il passe de plus d'un million de francs en 1940 à moins de cinq cent mille en 1944¹.

¹ Livres de comptes de la brasserie de Xertigny, 1939 – 1944, archives de François de Vilmorin.

Conclusion

La stratégie des frères Trivier fut donc payante. La réorientation de la production de *La Lorraine* vers de la bière de basse qualité et de faible teneur en alcool permit au groupe de survivre dans des conditions particulièrement difficiles. Malgré sa situation en zone occupée, la brasserie n'a pas connu le même avenir que la majorité des brasseries françaises, acculées à la fermeture en 1945.

Les conséquences de la guerre sont cependant très graves pour le groupe Trivier. Face à de considérables dommages de guerre, le groupe se doit dès lors d'engager une stratégie de croissance audacieuse s'il veut pouvoir rivaliser avec des concurrents toujours plus dangereux.

**LA LUTTE POUR LA DOMINATION DE LA BRASSERIE FRANCAISE
(1945 – 1955)**

Introduction

L'après-guerre et le début des années 1950 constituent une période paradoxale pour la brasserie *La Lorraine*. Confrontée au risque d'un rachat par une brasserie concurrente, constamment en lutte pour maintenir leur contrôle de l'entreprise, les Trivier mènent sous l'impulsion d'un directeur audacieux, Jean-Marie Melchior, une stratégie de croissance à tout prix. Après avoir fait de l'entrepôt *La Lorraine* une Société Anonyme à Responsabilité Limitée (S.A.R.L.), le groupe se recentre sur son usine principale de Xertigny et engage une modernisation de son appareil de production jusqu'en 1955, date à partir de laquelle la menace d'une absorption par une brasserie concurrente se concrétise¹.

Les sources sont très riches pour la période. Les livres de comptes, désormais à nouveau rédigés à la main, perdent en lisibilité, mais gagnent en précision². A partir de la constitution en S.A.R.L. en 1950, ils ne comprennent plus les bilans de l'entrepôt *La Lorraine* de Paris³. Les anciens ouvriers et contremaîtres de la brasserie se souviennent enfin avec précision de la période de l'après-guerre et des années 1950, ce qui permet de dresser un tableau précis des conditions de travail et de l'évolution des formes de gestion sociale de l'entreprise⁴.

La guerre a laissé le groupe Trivier dans une position financière délicate, alors que les faillites de brasserie se multiplient autour d'elle⁵. Dès lors, comment la brasserie réussit-elle à éviter la faillite ou l'absorption par une grande brasserie concurrente ? Le groupe répond à la crise par une réadaptation progressive et un renouvellement de ses méthodes de commercialisation. Il peut ainsi s'engager dans la lutte contre ses grands

¹ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

² Livres de comptes de la brasserie de Xertigny, 1945 - 1954, archives de François de Vilmorin.

³ *Idem*, 1950, archives de François de Vilmorin.

⁴ Entretiens avec Marcel Munier, Bernard Lahache et Lauzin. 2005.

⁵ Robert Dutin, *Dictionnaire historique de la brasserie française au XX^e siècle*, *op. cit.*

concurrents. Son effort de croissance est alors soutenu aussi bien par les ouvriers que par les dirigeants.

1 – Le tournant de la guerre

La brasserie de Xertigny a subi d'importantes destructions de matériel pendant la Seconde Guerre mondiale. Son réseau de distribution a été profondément perturbé, ses possibilités de transport entravées, sa production réorientée vers des bières de basse qualité et son image profondément altérée. D'énormes quantités de fûts, pleins ou vides, ont été détruits en cours de transport ou par les bombardements de Toulon et de Marseille. Le groupe Trivier se trouve donc en 1945 devant une tâche de redressement difficile à accomplir.

La pénurie de matières premières

Pendant les années d'immédiat après-guerre, la pénurie est un problème aigu en Europe. A Xertigny, la libération de la ville s'est effectuée grâce au bombardement de la ville par l'armée américaine¹. En outre, l'Office Professionnel de la Brasserie, de la Malterie et du Commerce de Houblon, héritier du COBMH, poursuit son interdiction de malter². Il organise toujours la gestion de la pénurie en envoyant à la brasserie de Xertigny de nouveaux indices pour le calcul des provisions pour le renouvellement des stocks. Face à cette pénurie de matières premières, les frères Trivier mettent en place une stratégie en trois temps.

Dans un premier temps, la brasserie reprend sa production de malt. Le malt est alors fait uniquement sur place³. La brasserie n'achète que de très faibles quantités à l'extérieur. Sa malterie redevient « une des plus belles malteries d'Europe. »⁴ Rapidement, elle reprend son approvisionnement en orge auprès des grandes exploitations agricoles de Champagne et du Berry, situées sur l'axe de communication de Xertigny à Paris, autour duquel s'est construit le groupe Trivier. La malterie devient

¹ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

² Livre de comptes de la brasserie de Xertigny, 1945, non paginé, archives de François de Vilmorin.

³ Entretien avec Lauzin. 2005.

⁴ Entretien avec Bernard Lahache. 2005.

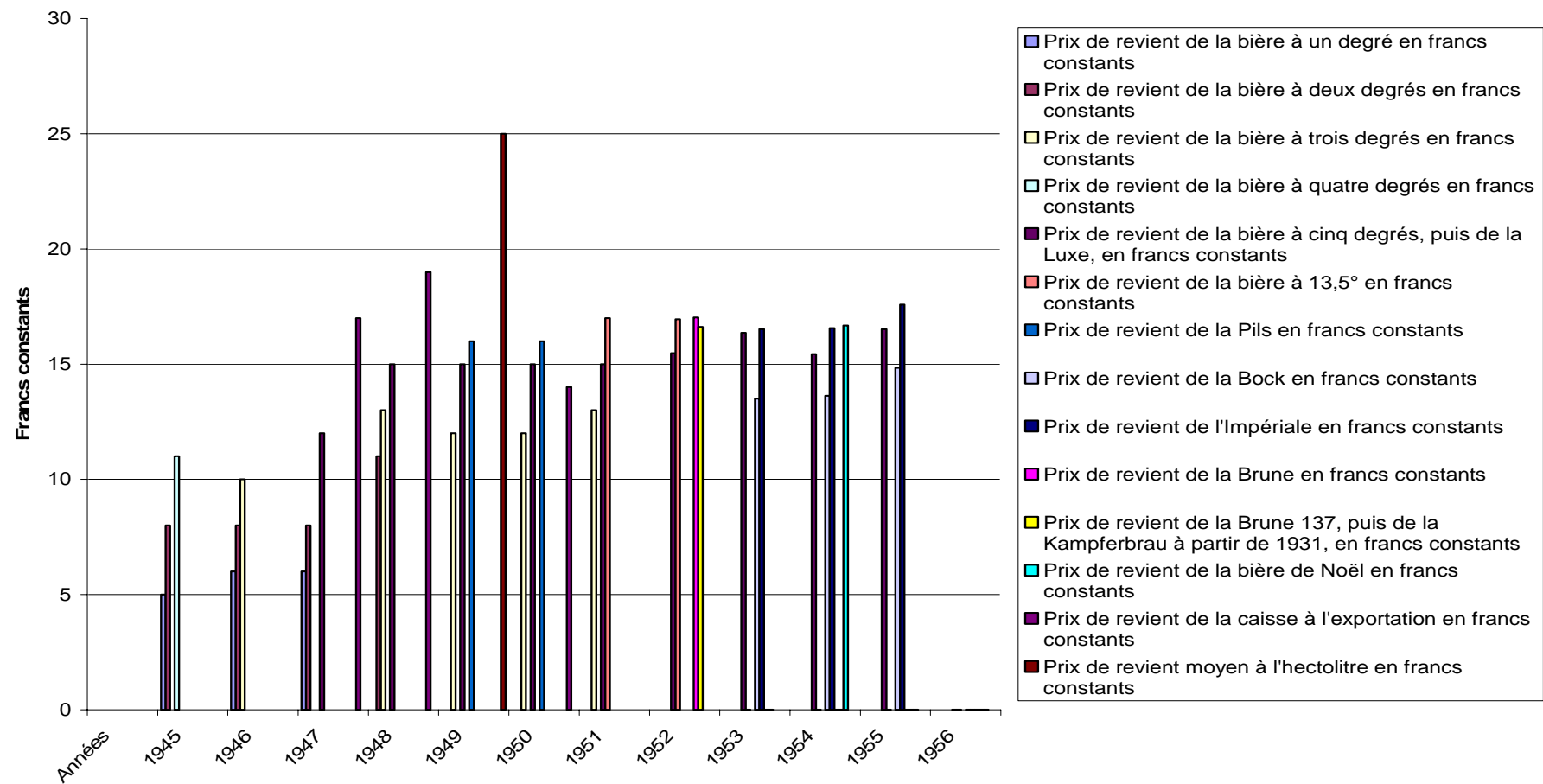
alors une source importante de rentrée de devises pour la brasserie de Xertigny, qui vend son malt aussi bien aux brasseries du groupe Trivier qu'à d'autres brasseries¹.

La deuxième réponse à la crise est une réadaptation très progressive de la production. Pendant l'immédiat après-guerre, la bière est en effet toujours coupée à l'eau. Le groupe Trivier suit le retour à la normale de l'économie française en diminuant la part d'eau et en augmentant lentement le degré de saccharométrie de ses bières. En 1948, la production de la bière à un degré est abandonnée en 1948, et celle à deux degrés en 1950². Dès 1945, la brasserie de Xertigny ajoute à sa production une bière plus forte en alcool, à quatre degrés, puis à cinq en 1947 et enfin à treize en 1950³.

¹ Entretien avec Bernard Lahache. 2005.

² Livres de comptes de la brasserie de Xertigny, 1945 - 1950, archives de François de Vilmorin.

³ *Idem*.



Graphique 3.2.1.1 : Prix de revient des bières produites à la brasserie de Xertigny de 1945 à 1956. Tiré des livres de comptes de la brasserie. Archives de François de Vilmorin.

La possibilité de réguler la teneur en alcool des bières a permis un retour progressif à l'économie de paix à la brasserie de Xertigny. La réadaptation de la production conduit également le groupe Trivier à entamer un nouveau mouvement de diversification dans les boissons. A partir de 1946, la brasserie produit du diabolo et du pastis¹. En 1947, le jus de fruit fait son apparition dans le livre de comptes². Enfin, à partir de 1949, le groupe Trivier produit de la bière Pils³. Pourtant, la distribution de ces nouveaux produits est entravée par la fragilisation de la commercialisation des bières de la brasserie pendant la guerre. Dès lors, le troisième temps de la stratégie des frères Trivier consista à réorganiser la commercialisation de la production.

Reconstruire une commercialisation efficace

La remise sur pied des méthodes de commercialisation de *La Lorraine* passait par la mise en place d'un réseau de distribution raffermi et l'impulsion d'une campagne publicitaire. A la reconquête du marché des cafés-brasseries s'ajoute la poursuite de la consommation militaire après la fin de la guerre.

Le groupe Trivier retrouve ses consommateurs traditionnels, ceux qui avaient fait ses plus grands succès, les soldats. En premier lieu, la brasserie devient fournisseur de l'escadre de Toulon⁴. En second lieu, ce ne sont plus les soldats français de la Première Guerre mondiale, mais les soldats américains des forces de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) en Europe de l'Ouest qui fournissent un marché de consommation de bière *La Lorraine*. En effet, à la fin de la guerre, l'armée américaine installe un camp militaire à proximité de Xertigny. Celui-ci a clairement favorisé le redressement de la brasserie à la fin de la guerre⁵. La mise en place de ces réseaux de distribution ne fut possible que grâce à l'impulsion d'une stratégie publicitaire.

La solution à la crise fut trouvée dans de nouvelles formes de réclames s'appuyant sur les développements des stratégies publicitaires brassicoles britanniques

¹ Livre de comptes de la brasserie de Xertigny, 1946, « Etat comparatif des entrepôts 1944 – 45 et 1945 – 46 », non paginé, archives de François de Vilmorin.

² Livre de comptes de la brasserie de Xertigny, 1947, p. 35, archives de François de Vilmorin.

³ *Idem*, 1949, non paginé, archives de François de Vilmorin.

⁴ *Idem*.

⁵ *Id.*

de l'entre-deux-guerres. Dès 1928 en effet, devant la chute dramatique de ses ventes, *Guinness* s'était lancée dans des campagnes de publicité au Royaume-Uni, et dépensait dès la fin des années 1930 deux cent soixante dix mille livres en moyenne en frais de publicité.¹ Suivant l'exemple de sa devancière irlandaise, les frais de publicité de *La Lorraine* connaissent une vive croissance pendant l'après-guerre, suite à la nécessité de développer une publicité de masse moderne.

La publicité de *La Lorraine* s'appuie sur la réintroduction progressive de ses marques historiques autour d'une image de marque commune, Jeanne d'Arc, symbole patriotique associée à *La Lorraine* depuis les années 1920. « La bière de Xertigny, vendue sous la marque déposée « La Lorraine » et avec une vignette représentant Jeanne d'Arc, jouit dans toute la France et aux colonies d'une réputation ancienne, maintes fois consacrée par les plus hautes récompenses aux diverses expositions. »²



Affiche 3.2.1.1 : Publicité des années 1930 pour *La Lorraine*. In *L'activité brassicole en Lorraine*. Bertrand Munier. 2001. p.25.

¹ *Guinness 1886-1939...*, op. cit., pp. 180.

² « Brasserie de Xertigny », auteur inconnu, in *L'illustration économique et financière*, op. cit.

Symbole de la victoire souvent associée à la croix de lorraine, Jeanne d'Arc est un choix excellent pour l'entrepôt *La Lorraine*, qui tente de s'identifier à la fois à la Lorraine et à la France libérée toute entière en devenant pendant les années 1950 la *S.A.R.L. Lorraine France*. Son image de marque lui permet de s'imposer dans le marché colonial. Ses bières, soigneusement enfermées dans des caisses pasteurisées destinées à l'exportation, gagnent les colonies grâce à des sous-traitants spécialisés, comme *Armandon et Compagnie* au Dahomey¹.



Affiche 3.2.2.1 : Publicité pour *La Lorraine*, distribuée au Dahomey par *Armandon et Cie*. Date inconnue. In *L'activité brassicole en Lorraine*. Bertrand Munier. 2001. p.27.

La croissance des exportations coloniales est commune aux grandes brasseries européennes à la même période. La brasserie irlandaise *Guinness* se lance dans une hausse intense de ses exportations². Les plus importantes exportations coloniales de la brasserie *La Lorraine* se dirigent alors essentiellement vers les entrepôts de Douala en

¹ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

² *Guinness 1886-1939...*, op. cit., chapitre 13, "Foreign trade 1914 - 39", postscript, p.199.

AOF et de Tourane et Saigon en Indochine¹. L'expansion géographique des ventes nécessite dès lors des finances solides, qui ne peuvent être obtenues que par la croissance à tout prix du groupe.

2– La course au monopole

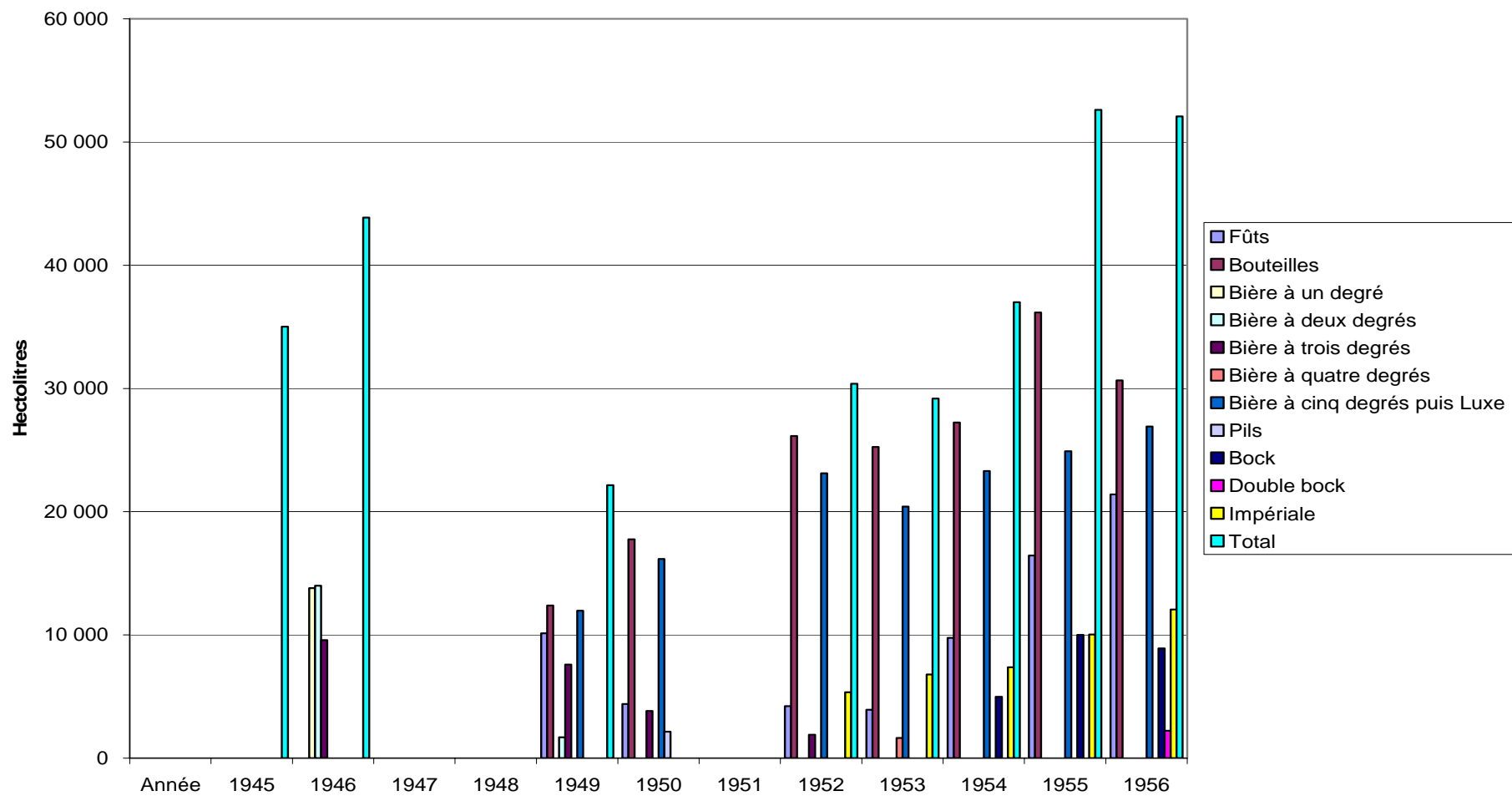
La guerre a ruiné les réserves financières du groupe Trivier, qui doit se tourner vers les banques pour opérer son redressement. La disparition de nombreuses brasseries françaises à la fin de la guerre montre les effets de la guerre que se livrent les grandes brasseries françaises, guerre arbitrée par les grandes banques et les institutions de crédit comme le *Crédit Brassicole*. Le besoin de fonds de *La Lorraine* naît des difficultés de renouer avec la croissance des ventes pendant l'après-guerre.

Les difficultés financières

La forte valeur ajoutée des exportations coloniales ne pallie pas une forte baisse des ventes en métropole pendant les années 1950². Les habitudes changent. La mauvaise qualité des bières vendues par les grandes brasseries pendant le conflit a eu une très mauvaise influence sur les comportements des consommateurs. L'exigence de qualité oblige la brasserie à accélérer la réorientation de sa production vers des bières aux plus forts degrés d'alcool. L'analyse de l'évolution des ventes pendant la période dévoile ainsi une inversion des modes de consommation de la bière.

¹ Livre de comptes de la brasserie de Xertigny, 1951, non paginé, archives de François de Vilmorin.

² Entretiens avec François de Vilmorin et Marcel Munier. 2005.



Graphique 3.2.2.1 : Ventes de bières en volume de la brasserie de Xertigny de 1945 à 1956. Tiré des livres de comptes de la brasserie.

Alors que la bière, depuis le XIX^e siècle, était majoritairement produite en fûts et consommée dans les cafés-brasseries, sa consommation s'individualise pendant les années 1950, entraînant une croissance de la vente en bouteilles. *La Lorraine* réagit tardivement à ce bouleversement, ce qui explique la chute de ses ventes. Seul le développement des exportations en bouteilles permet au groupe d'enrayer la chute de la production au début des années 1950¹.

Présentée en bouteilles de 25, 33 et 65 cts, type Export, la bière de "LA LORRAINE" de XERTIGNY spécialement brassée pour l'exportation, est un produit de grande classe dont la fabrication unit les perfectionnements des procédés et du matériel technique le plus moderne aux exigences et aux recettes précieusement conservées par une longue tradition.

BRASSERIE DE XERTIGNY
XERTIGNY (VOSGES)
TÉLÉPHONE : 1

BUREAU DE PARIS
5, RUE DE NANTES
NOR. 03.68

La clientèle de LA LORRAINE de XERTIGNY (Vosges) est répartie dans le monde entier. Savourée par « les lines gueules » du Pays Lorrain, dégustée par les connaisseurs de tout le territoire métropolitain, elle est présente dans le monde entier, Union Française ou Pays étrangers, y apportant l'exemple de la qualité française dans ce qu'elle a d'harmonieux et de délectable.

Publicité 3.2.1.1 : Une bière d'exportation. Années 1950. Archives de François de Villemorin.

S.A.R.L. Lorraine France

L'année 1950 constitue un tournant pour le groupe Trivier. La chute des ventes a été enrayerée, mais la brasserie est désormais convoitée par ses concurrents, les deux

¹ Entretien avec Marcel Munier. 2005.

autres deux grandes brasseries lorraines, Champigneulle et Charmes¹. La stratégie des frères Trivier consiste à jouer de l'une contre l'autre en transformant l'entrepôt *La Lorraine* en une société à responsabilité limitée, *Lorraine France*.

En 1950, l'entrepôt *La Lorraine* devient une S.A.R.L. Il s'agit pour les Trivier d'attirer les investissements des autres brasseries, tout en préservant l'indépendance de *La Lorraine* et en investissant chez ses concurrents. Les Trivier cherchent alors à nouer des alliances dans les milieux politiques et mondains les plus influents. Les deux objectifs sont remplis pendant les deux ans qui suivent la constitution en S.A.R.L.

A partir de 1950, Pierre Trivier devient conseiller municipal de la ville de Xertigny². En 1950, Marius Becker, un des chefs de la Résistance à Xertigny, celui qui avait conduit l'armée américaine lors de son entrée dans la ville, devient maire. Ses liens avec les Trivier sont étroits³. Le 27 août 1950, à la mairie de Xertigny, il marie François de Vilmorin, fils d'Alice Trivier, à la comtesse Flaminia von Wolff-Metternich⁴. Allemande, mais membre de la grande famille rhénane des Metternich, la comtesse est inscrite au *Gotha*. Fort de ses nouvelles relations, *La Lorraine* cherche alors à croître afin de lutter contre ses deux grands rivaux, les brasseries lorraines de Charmes et Champigneulle.

La baisse des ventes vers la métropole en volume pose à la brasserie de graves problèmes de trésorerie. La concurrence des autres grandes brasseries s'est accentuée depuis la fin de la guerre, chacune tentant de s'accaparer un marché rétréci. Afin de redresser l'entreprise, les Trivier font appel en 1952 à Jean-Maurice Melchior, ancien élève de l'École de Brasserie de Nancy, ancien pilote de chasse émérite de la Seconde Guerre mondiale, au point qu'il avait été surnommé « l'As des As ». Il devient Directeur Général de la brasserie de Xertigny.

¹ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

² Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

³ Entretien avec Francis Becker. 2005.

⁴ *Idem*.

La croissance à tout prix

Dès 1949, les Trivier mènent une réflexion sur la possibilité d'une augmentation radicale des ventes en volume de la société. « Proposons-nous, à la lumière des résultats de l'exercice 1948/49, de rechercher si, dans l'état actuel du marché, il est possible de gagner de l'argent en augmentant les ventes et de chiffrer les résultats éventuels. »¹ La prospective devient une préoccupation majeure de l'entreprise, illustrée par les transformations de la comptabilité analytique. « Posons-nous la question de savoir si, à la lumière de la situation comptable au 31/5/50, il est possible de préjuger, avec une approximation suffisante, des résultats au 30 sept. prochain. »²

L'arrivée de Jean-Maurice Melchior à la direction générale signifie pour la famille des ponctions dans ses biens propres pour relancer l'entreprise. Rapidement, la stratégie n'est plus suffisante. L'entreprise fait alors le pari de l'endettement temporaire afin d'augmenter la production, engageant une très forte croissance du chiffre d'affaire, mais obligeant la direction à une prévision rigoureuse des résultats. Des graphiques font ainsi leur apparition dans les livres de comptes de la brasserie³.

La stratégie de croissance de la brasserie pendant les années 1950 s'appuie une centralisation et une intensification de la production. En 1950, les parts de la brasserie de Xertigny dans la brasserie d'Arcueil près de Paris, l'héritière de la BQO, sont vendues⁴. La société introduit la bouteille à capsule afin de suivre l'évolution de la demande⁵. Des prêts lui permettent d'acheter une souttreuse et une ligne d'embouteillage. L'effort de modernisation du matériel de production porte ses fruits, permettant une forte hausse du chiffre d'affaire. Celui-ci est multiplié par quatre entre 1945 et 1956.

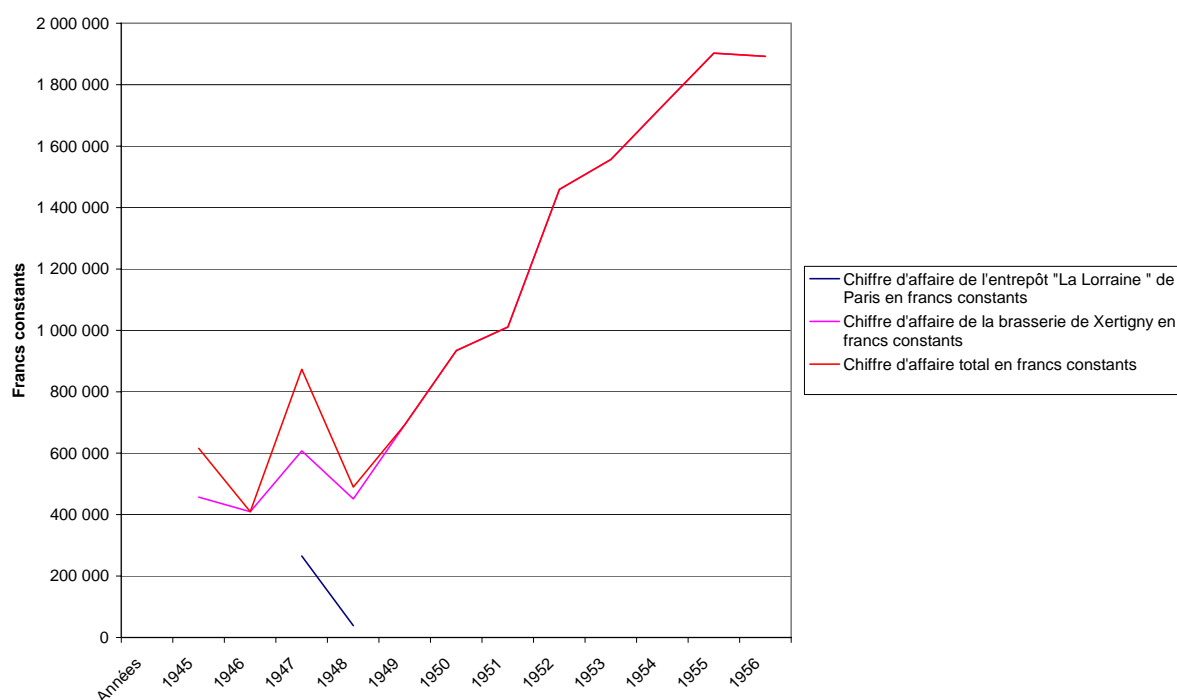
¹ Livre de comptes de la brasserie de Xertigny, 1949, non paginé, archives de François de Vilmorin.

² *Idem*, 1950.

³ *Id.*, 1949.

⁴ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

⁵ Entretien avec Bernard Lahache. 2005.



Graphique 3.2.2.2 : Chiffre d'affaires de la S.A. Brasseries de Xertigny 1945 à 1956. Tiré des livres de comptes de la brasserie de Xertigny. Archives de François de Vilmorin.

L'entreprise manque cependant de fonds. Dans ce cadre, plus que les Trivier, c'est Jean-Marie Melchior, grâce à des manipulations financières, qui obtient des avances des créanciers du groupe et mène l'effort de croissance du chiffre d'affaire¹. A la fragilisation de la direction familiale s'ajoute la forte pression mise sur les ouvriers pour réduire les coûts de production. L'entreprise réagit en renforçant sa méthode de gestion sociale paternaliste.

3 – Les ouvriers de la brasserie de Xertigny

Les années d'après-guerre correspondent à une prolongation de la gestion paternaliste de la main d'œuvre à la brasserie de Xertigny. En un temps de plein-emploi, l'abondance de main-d'œuvre entraîne la faiblesse des salaires. A la longueur des journées de travail s'ajoutent les risques du métier d'ouvrier-brasseur.

¹ Entretiens avec François de Vilmorin et Lauzin. 2005.

Des conditions de travail difficiles

Au milieu des années 1950, il y a environ quatre-vingts employés à la brasserie de Xertigny¹. Leur nombre semble avoir cependant oscillé en plein saison, atteignant une centaine d'ouvriers, voire cent vingt², dont une quinzaine de femmes³. Le recrutement des ouvriers est informel et se fait généralement dans la région de Xertigny. C'est en effet une situation de plein-emploi qui règne alors en France. Le taux de chômage annuel moyen entre 1950 et 1960 est de 1,3%⁴. Ce contexte général et les contraintes impliquées par les objectifs de croissance de la brasserie expliquent la longueur du temps de travail des ouvriers.

Alors que pendant les années 1950 les ouvriers de *Guinness* se syndiquent complètement⁵, la syndicalisation reste inexistante à la brasserie de Xertigny. Y voyant son intérêt, la direction cherche constamment à renforcer, selon les mots de Lauzat, ancien électricien d'entretien à la brasserie, ce véritable « esprit de famille » parmi les ouvriers⁶.



Photographie 3.2.3.1 : Dirigeants, directeurs, employés, contremaîtres et ouvriers de la brasserie de Xertigny. 1899. Mairie de Xertigny.

¹ Entretiens avec Lauzin et Marcel Munier. 2005.

² Entretien avec Bernard Lahache. 2005.

³ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

⁴ *Industrialisation et société en Europe occidentale*, op. cit., Dominique Barjot, troisième partie, « La renaissance des Trente Glorieuses », chapitre 1, « Tendances d'ensemble (1945 – 1970) », p. 317.

⁵ *Guinness 1886-1939...*, op. cit., chapitre 15, “*Industrial relations and welfare 1914 - 39*”, *postscript*, p. 244.

⁶ Entretien avec Lauzin. 2005.

La journée de travail moyenne à la brasserie de Xertigny est longue, parfois de plus de quatorze heures¹. L'incitation au temps de travail supplémentaire est forte. Au dessus de la quarante-quatrième heure de travail par semaine, le salaire horaire est augmenté de moitié². La moyenne mensuelle est de quatre cent cinquante heures, mais le mois fait parfois cinq cent dix-neuf heures³. Le salaire moyen d'un ouvrier de la brasserie était alors de dix-huit mille francs et de deux litres de bière par jour, sans tenir compte de l'inflation de la monnaie et du degré d'alcool des bières.

Les conditions de travail comportent quelques risques. La brasserie de Xertigny connaît deux accidents du travail pendant la période. Les conditions de travail sont notamment dangereuses pour l'alimentation de la chaudière, où les ouvriers travaillent, le plus souvent torse nus, à proximité de sources de chaleur. Pendant les années 1950, un des ouvriers préposés au charbon subit ainsi un retour de flamme. Brûlé au troisième degré, il court dans les rues de la ville en appelant un médecin, mais doit attendre d'être transféré à Epinal pour recevoir des soins⁴. Malgré ces dangers et ces contraintes, les ouvriers de la brasserie bénéficient des avantages d'une gestion sociale paternaliste.

Le triomphe du paternalisme

Les photographies des ouvriers, semblables à des photos de famille, révèlent le rapport paternaliste établi à la brasserie de Xertigny entre la famille dirigeante et la main d'œuvre. En plus d'un salaire en bière, les ouvriers bénéficient de logements dans un bâtiment annexe à la malterie. Les chambres y sont en mauvais état, les conditions de vie « misérables »⁵, mais le loyer modique. En plus des logements de la malterie, la société possédait huit maisons dans la ville, dont une explicitement appelée « cité ouvrière »⁶. Les loyers étaient partout symboliques⁷. En tout, près de la moitié des ouvriers étaient logés par l'entreprise⁸. La malterie, principale cité ouvrière, en

¹ Entretien avec Bernard Lahache. 2005.

² Entretien avec Marcel Munier. 2005.

³ *Idem.*

⁴ *Id.*

⁵ *Id.*

⁶ *Brasserie de Xertigny. Statuts... op. cit.*, pp.12-14..

⁷ Entretien avec Lauzin. 2005.

⁸ Entretien avec Bernard Lahache. 2005.

abritaient la majorité. Le logement social de l'entreprise explique ainsi sans doute une partie de l'attachement de la main-d'œuvre à l'entreprise.



Photographie 2.3.1.1 : Malterie. Façade. In *Album de la brasserie La Lorraine pour l'Exposition Universelle de Paris de 1900.*

Les contacts directs entre les ouvriers et la famille étaient certes très faibles¹. Plus grand bâtiment de la ville, le bâtiment de la malterie dominait le paysage, dans un face à face saisissant avec le « château » des brasseurs. En réalité, les différences de niveau de vie n'étaient plus les mêmes que pendant l'entre-deux-guerres. La centaine de mètres à peine qui sépare les deux bâtiments masque à la fois une coupure profonde et une certaine proximité. Afin de conserver la direction de leur entreprise, les Trivier réduisent en effet considérablement leur train de vie. Un contremaître ayant pénétré dans le « château » se souvient ainsi de leurs conditions de vie tout aussi « misérables »².

¹ Entretien avec Bernard Lahache. 2005.

² Entretien avec Marcel Munier. 2005.

Conclusion

La Lorraine dut d'éviter le sort de la majorité des brasseries française au sortir de la guerre à une réadaptation progressive et contrôlée à l'économie de paix et à une stratégie publicitaire moderne appuyée sur une marque réputée avant la guerre. La préservation de son indépendance au début des années 1950 fut rendue possible grâce au jeu habile des frères Trivier dans la guerre que se livre Champigneulle et Charmes. Cette stratégie ne s'accompagna pourtant pas d'une transformation du capitalisme familial de l'entreprise et ou d'une hausse des salaires.

Le développement des fusions et des acquisitions dans la brasserie française met bientôt Champigneulle et Charmes face à face. *La Lorraine* devient un enjeu dans la course au monopole de la brasserie française que se livrent les deux grands groupes. Dès lors, les Trivier tentent de conserver le contrôle familial de l'entreprise, ce qui suppose une bonne entente entre les trois héritiers.

LA VENTE A CHARMES ET CHAMPIGNEULLES (1955 – 1958)

Introduction

La fin du contrôle familial de l'entreprise dure quatre ans, de la vente des actions de Jean Trivier en 1955 à celles de Pierre Trivier et Alice de Vilmorin en 1958. Le groupe Trivier tente toujours d'échapper à une absorption par un groupe concurrent. Les difficultés financières et familiales des Trivier mettent cependant fin à *La Lorraine* des Trivier.

Le dossier d'un procès postérieur intenté à Jean Trivier contient une abondante correspondance ayant trait aux luttes entre les trois héritiers Trivier pour le contrôle de la direction du groupe, ainsi que des comptes-rendus de réunions du conseil d'administration de *Lorraine France*¹. Les archives de François de Vilmorin contiennent également le rapport de Jean Alexandre, expert comptable de la cour d'appel de Paris, à Pierre Trivier sur l'affaire de la brasserie de Xertigny². Les souvenirs de Marcel Munier, ancien ouvrier de la brasserie, et de François de Vilmorin fils d'Alice de Vilmorin, permettent également d'éclairer les raisons de la vente du groupe.

La question des raisons de la vente du groupe Trivier à Charmes et Champigneulle implique de s'intéresser à l'évolution familiale du groupe, tant les rapports entre les Trivier et la gestion quotidienne de l'entreprise sont étroits. Pourquoi la famille fut-elle ainsi amenée à vendre ce groupe de brasserie qu'elle possédait depuis les années 1860 ? L'étude des dernières années de gestion éclaire les difficultés dans les finances et la commercialisation de la brasserie de Xertigny. C'est cependant une discorde familiale qui explique la vente progressive des actions du groupe à deux grands groupes de brasseries concurrents de l'Est. Dès lors, la famille perdit le contrôle de l'entreprise en 1958.

¹ *Procès contre Jean Trivier*, archives de François de Vilmorin.

² Jean Alexandre, *Affaire : Brasserie de Xertigny. Rapport*, archives de François de Vilmorin.

1 – Les dernières années de gestion

A partir de 1955, la situation de l'entreprise devient très difficile. Aux difficultés financières s'ajoutent les obstacles croissants à la réduction des coûts de production. Face à ces défis, le groupe tente de répondre par l'acquisition de nouvelles brasseries pour faire le poids face aux grandes brasseries de l'Est. La brasserie cherche également à réformer ses méthodes de commercialisation. Une des explications de la vente de la brasserie réside ainsi aux difficultés de transport.

Les problèmes de transport

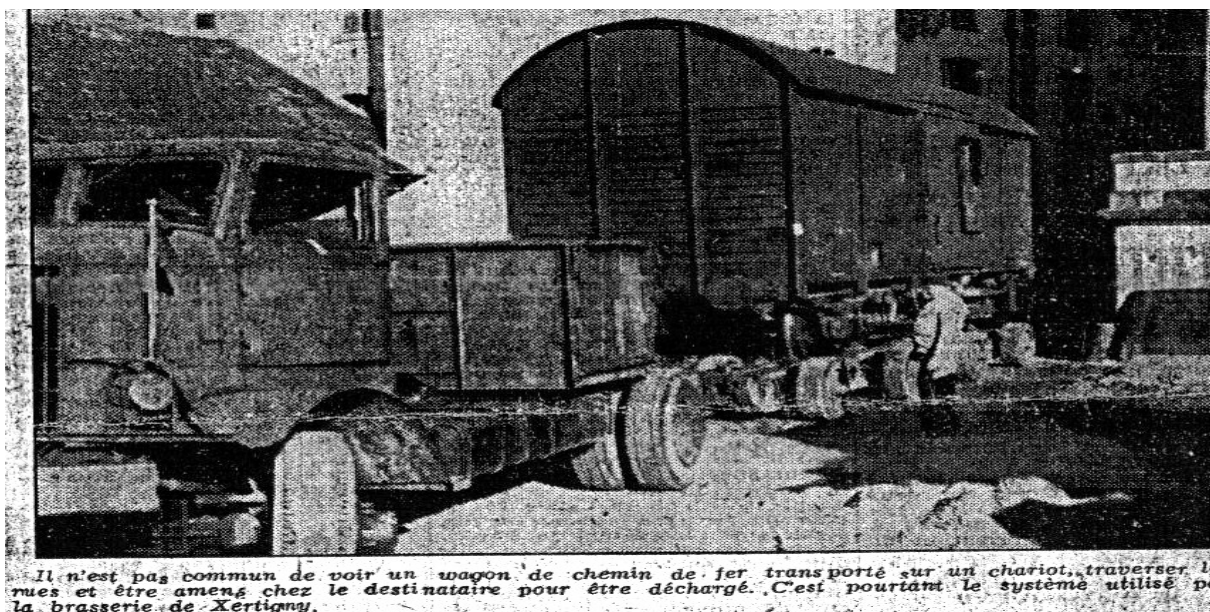
Dès la fin du XIX^e siècle, la direction de la brasserie avait compris l'importance cruciale du transport pour la commercialisation d'un produit périssable. Au niveau local, deux kilomètres et demi séparent toujours l'usine de Xertigny de la gare. Avant 1914, le problème était résolu par un transport sur chariots tirés par des bœufs.



Photographie 3.3.1.2 : Gare de Xertigny. In *Album de la brasserie La Lorraine* pour l'Exposition Universelle de Paris de 1900.

Pendant l'entre-deux-guerres, la brasserie avait investi dans des camions à gazogènes, et largement motorisé le transport jusqu'à la gare. La guerre avait occasionné un retour temporaire au transport animal. Le retour à la paix permet lui une modernisation du parc automobile. Pendant les années 1950, la brasserie de Xertigny possède ainsi une douzaine de camions pour le transport entre la brasserie et la gare¹. Le problème majeur devient cependant la perte de temps nécessaire au transbordement entre la route et le rail.

Deux solutions sont envisagées afin d'améliorer le transport des bières. La première consiste à amener le rail jusqu'à la brasserie. Des études d'implantation ferroviaires sont menées en ce sens pendant les années 1950. Le raccordement entre la voie ferrée et la brasserie était ainsi parfaitement réalisable en termes techniques et financiers², pour peu que l'entreprise en vaille la peine. Cependant, les coûts du raccordement font pencher la direction en faveur de la seconde solution. Pendant les années 1950, la brasserie investit donc dans des wagons sur route *Diamant*³.



Il n'est pas commun de voir un wagon de chemin de fer transporté sur un chariot, traverser les rues et être amené chez le destinataire pour être déchargé. C'est pourtant le système utilisé par la brasserie de Xertigny.

Photographie 3.3.1.2 : Wagon sur route de la brasserie de Xertigny, in « La bière des Vosges a d'innombrables amateurs en Afrique et en Asie », article de journal, années 1950, journal inconnu, archives de François de Vilmorin.

¹ Entretien avec Bernard Lahache. 2005.

² Entretien avec Lauzin. 2005.

³ Entretien avec Bernard Lahache. 2005.

En plus de ses difficultés dans l'abaissement de ses coûts de production, la brasserie de Xertigny s'inscrit dans un milieu brassicole marqué, pendant les années 1950, par un puissant processus de concentration industrielle. Il importe donc de retracer l'évolution de la brasserie industrielle depuis la guerre, afin de comprendre les conditions de survie de l'entreprise familiale de Xertigny.

Fusions et acquisitions dans la brasserie

La brasserie mondiale connaît pendant les années 1950 de puissants mouvements de concentrations industrielles. Tout comme *La Lorraine*, les grandes brasseries mondiales connaissent un processus de diversification dans les boissons. Elles rachètent les brasseries de taille inférieures. C'est ainsi le cas de la brasserie irlandaise *Guinness*.

« Après 1945, les brasseries de l'entreprise se multiplièrent ; elle commença à se diversifier dans d'autres branches de la bière et des industries de la boisson, pour ne rien dire de champs d'expansion plus exotiques dans l'industrie et le commerce ; elle produisit de nouvelles formes de produits historiques, utilisant enfin à plein ses connaissances empiriques (...) »¹

En France, la concentration brassicole s'effectue autour de trois grands groupes, Champigneulle, Charmes et *Kronenbourg*. Pour faire face à ces trois concurrents, il s'agit pour le groupe Trivier d'atteindre une taille critique qui lui permette d'éviter le rachat par l'une de ces entreprises. *La Lorraine* s'engage donc dans la constitution d'un grand groupe.

La tentative de constitution d'un grand groupe

La stratégie d'expansion du groupe suit deux axes majeurs, la modernisation de l'appareil de production et l'extension par achats de brasseries concurrentes. Le groupe se lance dans de très lourds investissements. Dans un premier temps, en 1956, la brasserie de Xertigny achète une ligne de soutirage et d'embouteillage intégrée². La

¹ *Guinness 1886-1939...*, op. cit., p. 269.

² Entretien avec Bernard Lahache. 2005.

machine est achetée à prix d'or à Munich, puis transporté jusqu'à Xertigny. Elle signifie le licenciement d'une douzaine de poste d'étiqueteuses, traditionnellement dévolus à des femmes.

Dans un second temps, le groupe se lance dans l'achat de brasseries concurrentes. En 1954, les *Brasseries de Xertigny* avaient acheté la Brasserie de Montmorillon dans la Vienne. En 1956, *La Lorraine* achète la *Brasserie Alpine* de Barcelonnette¹. La stratégie d'expansion suivie par le groupe suppose cependant de disposer de liquidités disponibles. Celles-ci sont acquises grâce à des prêts bancaires obtenus par le directeur général Jean-Maurice Melchior. Sa mort révèle brutalement la situation financière de l'entreprise et dresse les deux frères Trivier l'un contre l'autre.

2 – Une discorde familiale

Les analyses de l'évolution familiale des Trivier et de l'évolution financière de la brasserie sont indissociables pour comprendre la perte de contrôle familiale de l'entreprise. Il existe en effet alors un « mélange »² complet entre la famille et l'entreprise. Le facteur principal de la vente réside dans l'évolution de l'actionnariat familial de la brasserie.

Les Trivier et l'actionnariat de « La Lorraine »

L'actionnariat de la brasserie de Xertigny est très longtemps resté familial. Henri Trivier possédait 59,75% des parts de la société anonyme des *Brasseries de Xertigny*, sa femme 39,75%. Seul 0,5% des actions environ étaient dans le domaine public³. La mort de Henri Trivier signifia la division des actions en trois parties. A la mort de leurs parents, Jean et Pierre Trivier reçurent chacun 40% des parts. Alice de Vilmorin reçut elle 20%, puisqu'elle avait déjà bénéficiée d'une dot d'un million de francs-or lors de son mariage avec Jean de Vilmorin. Les deux frères possèdent donc chacun 40% de

¹ Jean-Claude Colin, *La bière en Lorraine, op. cit.*, p. 61.

² Entretien avec Lauzin. 2005.

³ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

l'entreprise. Alice de Vilmorin, présidente et mère de l'héritier, François de Vilmorin, possède les 20% restants¹.

La direction de l'entreprise suppose l'entente entre les trois actionnaires majoritaires. Rapidement cependant, des différends apparaissent entre Jean Trivier et les deux autres enfants de Henri Trivier. Pierre Trivier, contrairement à son frère, contrôle le travail des contremaîtres, effectuant de nombreuses tournées dans l'entreprise². Cependant, il se trouve de plus en plus souvent à Paris, dans son appartement de l'avenue Foch, n'effectuant que de courtes tournées à Xertigny³. En outre, alors que Pierre Trivier s'entend particulièrement bien avec le directeur général, Jean-Maurice Melchior, Jean Trivier se méfie de lui et lui déclare bientôt une guerre ouverte. Dès lors, la rupture entre les trois héritiers est inévitable.

La rupture entre les frères Trivier

Les relations entre les deux frères se dégradent rapidement. Ils ne parviennent pas à s'entendre dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Leur désaccord au sujet de la stratégie du directeur général ne cesse de s'amplifier. Les frères Trivier échangent des propos « d'une grande violence »⁴, voire « se battent dans les bureaux de la brasserie »⁵, épisode qui marque les ouvriers. Les deux frères Trivier tentent alors dans un premier temps de se répartir la direction de l'entreprise. Ils décident de la diriger chacun à leur tour pendant une semaine⁶. Dans un second temps, Jean Trivier tente l'épreuve de force en envoyant au directeur général une lettre de licenciement.

« (...) »

Cela me permet au moins de pouvoir écrire ce que je pense de vous et de vos agissements.

Après une lutte sournoise contre moi, menée depuis des mois avec des procédés que je ne qualifierais pas, vous vous êtes crû assez fort, ou vous avez perdu toute décence,

¹ Tiré de Jean Alexandre, *Affaire : Brasserie de Xertigny. Rapport*, pp. 2-3, archives de François de Vilmorin.

² Entretien avec Bernard Lahache. 2005.

³ Entretien avec Marcel Munier. 2005.

⁴ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

⁵ Entretien avec Marcel Munier. 2005.

⁶ Entretien avec Lauzin. 2005.

pour jeter le masque de l'amitié affichée et transformer la guerre froide en opération de force.

(...)

Ensuite cela a été la valse des millions, engagés sans autre contrôle que le votre, sans plan, en plein désordre, selon votre impulsion du moment... dans un noble but sans doute... mais vous vous êtes laissé entraîné : vous avez acheté de votre propre chef des immeubles, des fonds, des machines, du matériel, fait des prêts... etc... et une gaffe en entraînant une autre, surtout quand la grenouille veut se faire aussi grosse que le bœuf... vous avez épuisé de 75 millions d'investissements (sans parler des frais généraux) une trésorerie déjà déficiente qui ne pouvait compter que sur un bénéfice brut d'une vingtaine de millions pour l'alimenter : on a appelé cela de la légèreté...

(...)

Le risque est l'apanage de l'aviation de chasse ; mais dans les affaires des autres on n'a pas le droit de leur faire risquer par légèreté une faillite et encore moins par habileté une banqueroute...

(...)

(..)vous avez brutalement tourné casaque, quand je vous ai confié le besoin que j'ai de gagner ma vie et ce qui est plus que naturel dans mes affaires. Mais chasse gardée... c'est devenu votre domaine... ne pensez-vous pas cela un peu exagéré ?

(...)

Par votre attitude toute relation est désormais impossible entre vous et moi : vous êtes allé trop loin. Il ne reste à mon sens qu'une solution qui ne soit pas Impensable selon votre propre terme, pour un gentleman, d'adresser par retour de courrier votre démission à la Présidente : car je vous fais l'honneur de vous croire incapable de vous incruster comme employé dans une affaire où un propriétaire de 40% se permet de vous écrire ces lignes.

(...)

Monsieur, je vous salue.

Jean Trivier

Administrateur de la Sté

Brasserie de Xertigny »¹

Jean Trivier explique sa décision dans une lettre adressée à son frère :

« Mon cher Pierre,

Je t'adresse ci inclus la copie de la lettre que j'ai jugé bon d'adresser à Monsieur J. M. Melchior.

¹ Lettre de Jean Trivier à Jean-Maurice Melchior. Genève, 27 novembre 1955, in *Procès contre Jean Trivier*, archives de François de Vilmorin.

Je suis navré d'avoir été obligé d'écrire une lettre dans ces termes à un employé de notre société, mais l'attitude de M. Melchior à mon égard d'abord, et vis à vis de la Société ensuite est intolérable.

Ce n'est plus un Directeur Général mais un Dictateur Général et je ne souffrirai plus une minute de plus une telle attitude.

Quelles en seront les conséquences ? Elles seront préférables en tout cas à la situation actuelle.

Bien à toi

Jean Trivier. »¹

Jean Trivier demande en fait le retour de l'entreprise à un statut familial. Les membres du conseil d'administration de *Lorraine France* extérieurs à la famille, dont, notamment, le Directeur Général, en seraient ainsi exclus. En 1955, une réunion du conseil d'administration de la société examine la demande de Jean Trivier.

« Le Conseil d'Administration s'est réuni au siège social le 13 décembre 1955 à 10h. 30.

Etaient présents :

Madame de Vilmorin,

Messieurs Jean Melchior, Jean Tschupp, Jean et Pierre Trivier.

Etait représenté : Monsieur Reynders : excusé par ailleurs, pouvoirs conférés à Madame la Présidente.

Assistaient également à la séance :

Monsieur Jean-Maurice Melchior, Directeur Général de la Société, Messieurs Moinel et Colin, Délégués du Comité d'Entreprise : Monsieur Moinel au nom des cadres, Monsieur Colin, au nom du personnel ;

Messieurs François et Gilles de Vilmorin, tous deux Actionnaires de la Société (...)

Madame de Vilmorin préside la séance. (...)

Résolution

La demande renouvelée à diverses reprises par Monsieur Jean Trivier, tendant à ramener à une Société de personnes, en fait sinon en droit, la Société Anonyme « Brasserie de Xertigny », est repoussée par la Conseil. (...)²

¹ Lettre de Jean Trivier à Pierre Trivier. Genève, 28 novembre 1955, in *Procès contre Jean Trivier*, archives de François de Vilmorin.

² *Séance du Conseil d'Administration en date du 13 décembre 1955*, in *Procès contre Jean Trivier*, archives de François de Vilmorin.

Jean Trivier propose alors à son frère et à sa sœur de leur revendre ses actions. Ceux-ci ne pouvant les acheter faute de liquidités, il décide de passer à l'action. En 1955, Jean Trivier vend ses actions du groupe. Elles sont achetées pour 60% par Champigneulles et pour 40% par Charmes. Les deux brasseries lui offrent cent quarante millions de francs¹. Jean Trivier accepte. Après avoir reçu cette somme, il s'envole pour le Mexique. A l'issue du transfert d'actions, deux groupes concurrents de Xertigny contrôlent donc 40% de la brasserie. La famille, qui possède 60%, dirige toujours le groupe². Son contrôle de la brasserie est cependant très fragilisé.

3 – La fin du contrôle familial

A partir de 1955, la vente paraît une issue probable pour la famille. La brasserie attire la convoitise de Charmes et Champigneulles. La vente des actions de Jean Trivier met Champigneulles dans une position de force. Afin de comprendre l'intérêt de cette brasserie pour la bière *La Lorraine*, il s'agit de rappeler l'histoire de cette grande brasserie.

Les Grandes Brasseries de Champigneulles

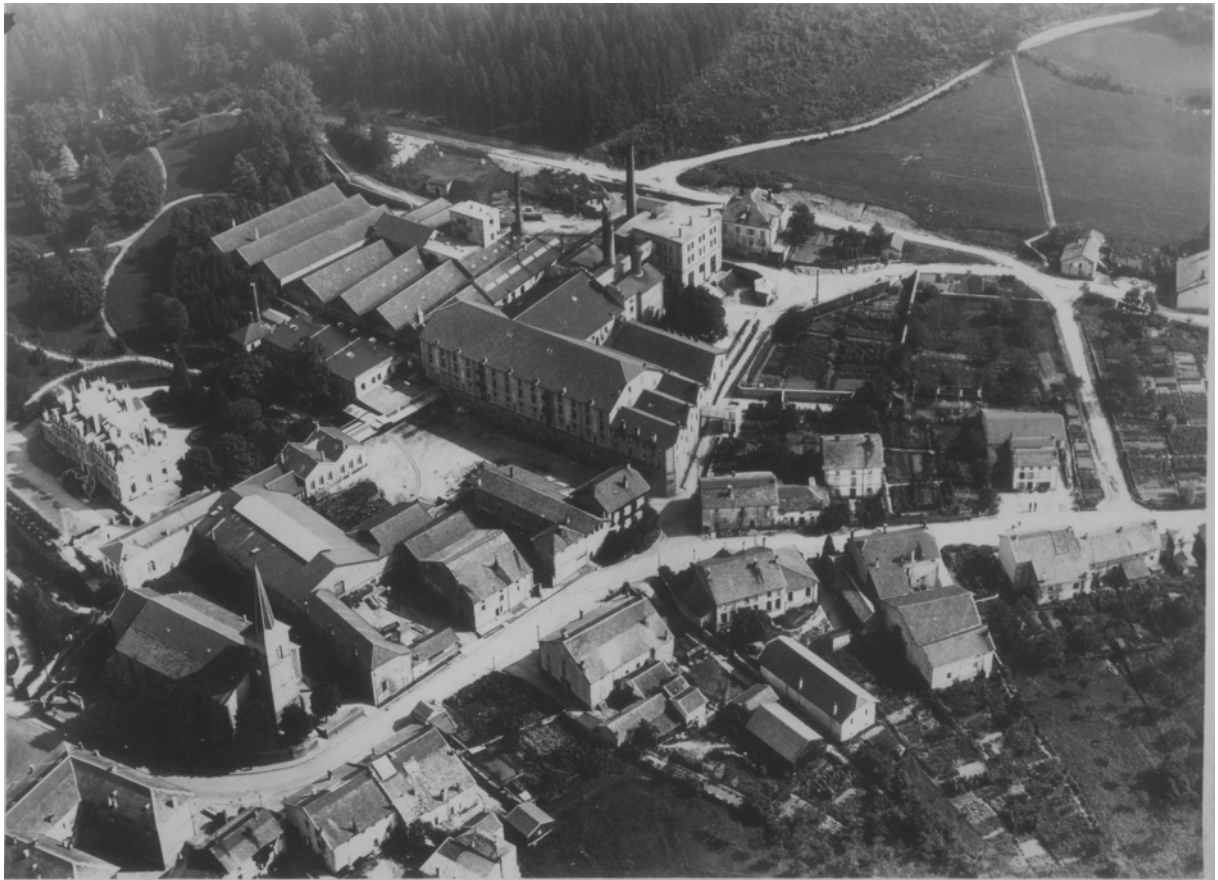
La brasserie de Champigneulles avait été fondée en 1897 par Antoine Trampitsch sous le nom de *Grande Brasserie de la Moselle*. En 1898, sa production de bière s'élève à vingt-cinq mille hectolitres. Elle devient alors la société anonyme de la grande brasserie et malterie de Champigneulles-Nancy. En 1912, elle produisait déjà deux cent dix mille hectolitres, puis quatre cent mille en 1926. A partir de 1927, mais surtout après la Seconde Guerre mondiale, la brasserie de Champigneulles absorbe un grand nombre de brasseries. En 1927, elle achète la brasserie d'Einxville-L'huillier à Einville, puis, en 1930, la brasserie de Maxéville et la brasserie de la Samaritaine à Vittel, et en 1942 la brasserie Gruber à Melun.

Après la Seconde Guerre mondiale, Champigneulles achète les brasseries de Longwy en 1945, de Tantonville en 1948, de la Comète à Chalons-sur-Marne en 1951,

¹ Tiré de Jean Alexandre, *Affaire : Brasserie de Xertigny. Rapport*, pp. 2-3, archives de François de Vilmorin.

² Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

de Fort Carré à Saint-Dizier en 1952, du Bois Vert à Strasbourg en 1954, et enfin la brasserie Alsacienne d'Angoulême et la brasserie de Bar-le-Duc en 1955. La même année, elle se tourne vers Xertigny. La brasserie des Trivier possède en effet deux atouts de poids pour séduire un grand groupe de brasseries. Le potentiel de production reste tout d'abord considérable. La ville de Xertigny est dominée par l'usine moderne de *La Lorraine*. L'intérêt de Champigneulle pour la brasserie de Xertigny tient également à la marque même de *La Lorraine*.



Photographie 3.3.2.1 : Vue aérienne de Xertigny. Années 1950. Archives de François de Vilmorin.



Photographie 3.3.2.2 : Etiquettes des bières de la brasserie de Xertigny. Mairie de Xertigny.

La participation de Charmes et Champigneulle dans la brasserie de Xertigny leur permet dans un premier temps de contrôler la stratégie du groupe. Le 19 avril 1956, les *Brasseries de Champigneulle* sont nommées administrateur de la brasserie de Xertigny¹. De plus, les 40% de Champigneulle et Charmes leur permettent d'avoir une minorité de blocage, rendant impossible toute réforme de la brasserie qui aurait menacé leurs propres groupes².

En 1956, le directeur générale de la brasserie de Xertigny, Jean-Maurice Melchior, meurt dans un accident de voiture. Sa mort met le groupe dans une situation extrêmement délicate. La sécurité sociale n'était plus payée depuis de nombreuses années. Les banques, après ce décès, exigent le remboursement des prêts faits à la brasserie. Pour rembourser, la famille Trivier n'a d'autres solutions que d'ouvrir l'actionnariat au public³, afin d'échapper au contrôle de leurs concurrents et d'apporter de nouveaux capitaux à leur groupe.

¹ Jean Alexandre, *Affaire : Brasserie de Xertigny. Rapport*, p. 106, archives de François de Vilmorin.

² *Ibidem*.

³ *Ibid.*

La vente

Les Trivier proposent au conseil d'administration de la brasserie de Xertigny la création de nouvelles actions. Les brasseries de Champigneulles et Charmes décident alors d'utiliser leur minorité de blocage. Elles mettent leur veto à l'ouverture du capital¹. Champigneulles et Charmes offrent ensuite d'acheter les actions de Pierre Trivier et Alice de Vilmorin. Les deux brasseries proposent alors un prix bien inférieur à celui auquel elles avaient acheté les actions de Jean Trivier. Elles offrent tout de même quatre vingt millions de francs à Pierre Trivier et quarante millions à Alice de Vilmorin².

Pierre Trivier et Alice de Vilmorin comprennent alors que la partie est perdue. Les grandes brasseries de l'Est leur offrent une voie de sortie honorable, et financièrement très avantageuse. Ils acceptent donc, en 1958, de vendre leurs actions des *Brasseries de Xertigny*, de *Lorraine France*, de *La Bourgogne*, de *La Champenoise* et du Val d'Ajol. Le groupe Trivier n'est plus.

Conclusion

La vente de la brasserie *La Lorraine* s'inscrit donc dans un mouvement plus large de concentration industrielle, que ce soit dans la brasserie ou dans l'industrie française en général pendant les années 1950. « Des années 1950 aux années 1960, les secteurs qui se sont le plus concentrés dans l'industrie française furent les industries mécaniques et électriques, les industries chimiques et pétrolières ; les industries alimentaires, les industries métallurgiques et sidérurgiques. »³ La brasserie, industrie à la fois chimique et agro-alimentaire, illustre donc particulièrement bien ce phénomène de concentration industrielle.

La vente du groupe par la famille fut une réponse réaliste à la situation de l'entreprise, le Directeur Général extérieur à la famille n'étant pas parvenu à résoudre une difficile équation financière. L'achat du groupe révèle enfin la valeur de l'image de

¹ Jean Alexandre, *Affaire : Brasserie de Xertigny. Rapport*, p. 106, archives de François de Vilmorin.

² *Ibidem*.

³ Dir. Dominique Barjot, *Industrialisation et société...*, *op. cit.*, troisième partie, « La renaissance des Trente Glorieuses », chapitre 3, « La France (1945 – 1970) », Alain Beltran, p. 375.

marque patiemment construite autour de l'entreprise par la famille Trivier. La fin du contrôle familial ne présente pourtant qu'une réponse provisoire à la crise de la brasserie de Xertigny, plus profonde qu'une simple discorde familiale.

Conclusion

Contrairement à la plupart de ses concurrents, la brasserie *La Lorraine* est parvenue à traverser la Seconde Guerre mondiale, l'après-guerre et le début des années 1950 en gardant son indépendance. L'étude des facteurs de la perte de contrôle familial sur l'entreprise permet de la situer au sein des évolutions économiques françaises générales.

1 – Une croissance rapide et incontrôlée

A l'issue de la guerre, le pari de l'entreprise repose sur une croissance à tous prix afin de gagner une taille critique qui lui permette de lutter contre ses concurrents dans un contexte de concentration industrielle de la brasserie française. Sa stratégie consiste en un renouvellement rapide du matériel endommagé par la guerre et en une modernisation de l'appareil de production. La brasserie s'inscrit alors dans un mouvement général qui anime toute l'industrie française qui sort de la guerre, et sur lequel repose en partie la croissance.

« Au lendemain de la guerre, la croissance en Occident a résulté de l'extension de stock de capital et du remplacement des équipements existants par d'autres, nouveaux et de meilleure qualité. Ainsi se sont accrues productivité du travail (...) et productivité du capital. »¹

Il n'est pas nié que le pari fait par *La Lorraine* fut un pari perdu pour la direction familiale de l'entreprise. Un des premiers facteurs de la vente de la brasserie est ainsi à chercher du côté d'erreurs de direction. L'expert comptable mandaté par Pierre Trivier pour examiner la situation de la brasserie après l'offre de rachat de Charmes et Champigneulle indique ainsi la comptabilité comme le point faible de l'entreprise. « Il est malheureusement certain que la comptabilité de l'entreprise présentait de nombreuses lacunes. »² De même que les progrès de la comptabilité analytique de l'entreprise avaient expliqué son essor pendant les années 1920, de même, des faiblesses dans sa gestion comptable expliquent pour partie son échec à la fin des années 1950.

¹ Dir. Dominique Barjot, *Industrialisation et sociétés en Europe occidentale...*, op. cit., p. 331.

² Jean Alexandre, *Affaire : Brasserie de Xertigny. Rapport*, p. 97, archives de François de Vilmorin.

En poursuivant l'analyse, la dérive comptable dévoile des erreurs dans la conduite générale de l'entreprise. Celles-ci naquirent de la rivalité développée entre les dirigeants traditionnels et le directeur gestionnaire. Les désaccords entre la famille et la direction générale conduisirent à une gestion lacunaire de la société. « En outre, il ne paraît pas douteux que l'entreprise était gérée avec une désinvolture certaine par Monsieur Jean Trivier et Monsieur Jean-Maurice Melchior. »¹ Plus largement, la remise en cause du caractère familial de la gestion fut rendue difficile du fait que celui-ci marquait tous les échelons de l'entreprise, du dirigeant jusqu'à la gestion sociale de la main-d'œuvre.

2 – L'héritage du paternalisme

Le paternalisme marque toutes les grandes brasseries avant la Seconde Guerre mondiale. En Irlande, « *Guinness*, la société anonyme, était pour l'essentiel gérée comme une gigantesque entreprise familiale, avec Edward Cecil comme père de famille ou dirigeant, dans tous les sens du terme. »² Cette donnée de la direction impliquait une absence de réformes dans la structure de direction du groupe. « La structure du management était non seulement personnelle, mais également extrêmement simple, étonnement simple pour une entreprise de cette taille. »³ Face aux difficultés, les grandes brasseries se trouvèrent ainsi dépourvues d'une structure efficace qui eut pu leur permettre de répondre à la crise.

Les différences dans les mutations des méthodes de gestion des grandes brasseries pendant l'après-guerre expliquent leurs évolutions divergentes. Alors que *La Lorraine* reste une entreprise de production de bière, ses concurrents s'investissent dans la commercialisation de leurs produits. En resserrant ses activités autour de sa grande usine française, l'entreprise lorraine écartait en outre la possibilité d'une délocalisation dans des colonies où le faible prix de la main-d'œuvre lui eut permis d'abaisser ses coûts. Cette voie est au contraire choisie par les plus grandes brasseries mondiales, comme *Guinness*.

¹ Jean Alexandre, *Affaire : Brasserie de Xertigny. Rapport*, p. 97, archives de François de Vilmorin.

² *Guinness 1886-1939...*, *op. cit.*, p. xi.

³ *Ibidem*, p. 7.

« Tous les canons des années 1900 à 1914 avaient disparus en 1950-64. L'entreprise conduisait la vente ; elle commercialisait la bière ; elle transformait son produit ; et elle brassait très largement outre-mer. »¹

Au contraire de cette révolution et malgré ses immenses efforts de réforme, *La Lorraine* vit toujours dans le souvenir de ses succès passés. La célébration du « bicentenaire » de la brasserie en 1951 en atteste. Malgré une stratégie nouvelle de ventes à l'exportation, l'entreprise cherche à présenter un visage insensible au cours du temps.

1751

2

SIÈCLES
AU SERVICE
DE LA QUALITÉ

C'est en 1951 que sera fêté le bicentenaire de la BRASSERIE DE XERTIGNY par tout le personnel ouvrier descendant de celui qui la créa.

Car c'est de père en fils que se sont transmises les traditions de travail parlait et de tours de mains techniques qui font de la bière "LA LORRAINE" de XERTIGNY, la vraie, la seule.

1951
CRÉATION BOJAR

XERTIGNY-VOSGES

LA LORRAINE

2 SIÈCLES
AU SERVICE DE LA QUALITÉ

vous présente

SA "BIÈRE EXPORTATION"

Fabrication pour laquelle elle est spécialisée et la seule à pouvoir donner d'une façon absolue

3 GARANTIES ESSENTIELLES :

GARANTIE DE QUALITÉ : son expérience bicentenaire, sa saveur légendaire qui font le régal des gourmets.

GARANTIE DE CONSERVATION : N'est-ce pas à XERTIGNY que PASTEUR a fait ses premières expériences sur la pasteurisation, condition essentielle de la « tenue », forgeant ainsi le premier maillon d'une chaîne en progrès constant.

GARANTIE D'ORIGINE : C'est une vraie Bière de Lorraine et ceci se passe de tous commentaires.

Publicité 3.1 : « *La Lorraine*, deux siècles au service de la qualité », publicité pour le « bicentenaire » de la brasserie *La Lorraine*, 1951, archives de François de Vilmorin.

¹ Guinness 1886-1939..., op. cit., p. 201.

L'image de marque de *La Lorraine*, fondée sur sa longévité et sur son rôle dans la naissance de la bière moderne, attire en fait la convoitise de ses concurrents¹. Elle joue donc un rôle dans l'acquisition de l'entreprise par Charmes et Champigneulle. Les facteurs de la vente furent néanmoins extrêmement nombreux.

3 – Les facteurs de l'absorption

Il convient de distinguer trois facteurs principaux de la vente de la brasserie *La Lorraine*. L'explication proposée par François de Vilmorin, héritier de la famille dirigeante, met l'accent sur les difficultés de transport. La cause de l'échec de la brasserie avancée par les ouvriers, notamment Marcel Munier et Lauzin, est celle du conflit entre les frères Trivier². Néanmoins, il semble que Jean-Maurice Melchior se soit lancé dans de la cavalerie financière et ait manipulé ses créanciers en leur fournissant des lettres de changes croisées sans garanties, se rendant coupable en droit pénal d'un délit d'escompte d'effets de complaisance³.

Les conflits de direction furent en fait les manifestations des difficultés de la brasserie, qui se répercutaient dans les finances propres de la famille Trivier. Ces difficultés elle-même naissaient plus profondément des conséquences de la situation de la brasserie pendant la Seconde Guerre mondiale. Les facteurs de l'ascension de la brasserie *La Lorraine* comme de sa chute furent donc liés au problème lorrain.

¹ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

² Entretiens avec Marcel Munier et Lauzin. 2005.

³ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

CONCLUSION GENERALE

L'histoire de la brasserie *La Lorraine* de 1865 à 1958 éclaire les rapports entre les entreprises et le progrès scientifique et technique à l'époque contemporaine. Le succès du groupe Trivier fut en effet fondé sur trois innovations majeures.

1 – Les trois innovations de *La Lorraine*

La brasserie *La Lorraine* eut conscience d'avoir eu une histoire exceptionnelle, comme le prouve les efforts faits par l'entreprise en vue de la célébration de son « bicentenaire »¹. La réussite de l'entreprise se lit ainsi dans la fulgurante ascension sociale de ses propriétaires. Il s'agit d'analyser la part des innovations techniques et des innovations organisationnelles dans le succès de la brasserie, en distinguant trois temps d'innovation.

L'innovation dans la production

L'innovation technique a précédé et préparé l'innovation gestionnaire et commerciale à la brasserie *La Lorraine*. Dans un premier temps, à partir de la seconde moitié des années 1860, l'innovation technique a été obtenue grâce à trois facteurs, l'élaboration de machines plus productives, l'utilisation de meilleures matières premières et une meilleure utilisation de l'énergie. Le besoin de comprendre les processus de production de la bière éclaira Pasteur dans ses recherches sur les levures². La découverte des micro-organismes permit alors une maîtrise de la production nécessaire au développement industriel. L'industrie biochimique brassicole fut donc, comme les industries de la distillation, un des acteurs de la naissance de la production de masse³.

« Les industries basées sur la fusion et la fonte ainsi que celles qui reposaient sur la distillation et le raffinage se prêtaient mieux à la production de masse que les industries mécaniques. En effet, là où le processus de production exigeait l'application de chaleur et l'emploi de procédés chimiques et non pas mécaniques, le progrès technique, l'utilisation plus intense de l'énergie et l'amélioration de l'organisation provoquèrent une augmentation

¹ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

² Pierre Darmon, *Pasteur, op. cit.*, pp. 226-227.

³ Alfred Chandler, *La main visible...*, *op. cit.*, p. 273.

considérable du débit de la production et une forte baisse de la quantité de travail par unité de produit. Des alambics plus grands, la vapeur surchauffée, les techniques du *cracking* apportèrent avec elles la production en grand volume, que ce soit à grandes fournées ou en continu, dans la fabrication des produits tirés du pétrole, du sucre, des huiles et graisses animales et végétales, de certains produits chimiques, ainsi que dans la distillation de l'alcool et des liqueurs, et dans la brasserie. »¹

Les grandes brasseries comptèrent donc parmi les premières entreprises de production de masse. Au Royaume-Uni, à la fin du XIX^e siècle, « (*Guinness*) était virtuellement la seule entreprise de Dublin engagé dans la production de masse. »² A la fin du XIX^e siècle s'est ajoutée à cette stratégie de recherche planifiée, d'abord internalisée, puis largement externalisée, les débuts de la publicité de masse. La Première Guerre mondiale fût alors, après Pasteur, la seconde chance de la brasserie *La Lorraine*. Les constructions de la brasserie et de l'entrepôt parisiens eurent enfin un effet décisif sur la croissance de l'entreprise. Elles furent, comme la construction de la première brasserie de *Guinness* à Londres pendant les années 1930, un moment de changement radical du groupe³. L'externalisation de la comptabilité qu'elles permirent initia une révolution gestionnaire dans l'entreprise.

L'innovation dans la gestion

Dans un second temps, pendant les années 1920, l'innovation gestionnaire a permis la poursuite de la croissance de la production. Elle fut obtenue par l'élaboration de nouvelles méthodes de gestion visant à réguler les flux de production. L'introduction de la comptabilité analytique à la brasserie *La Lorraine* pendant les années 1920 ne s'accompagna pourtant pas d'un changement des méthodes de gestion des ouvriers. Le rapport paternaliste de la famille à sa main-d'oeuvre fut en effet étroitement liée au caractère dynastique de la direction de l'entreprise.

L'aristocratie fut l'horizon d'ascension sociale de la dynastie industrielle Champion-Trivier-Vilmorin, propriétaire et dirigeante de la brasserie *La Lorraine*. Victor Champion se marie avec une Ménestrey, fille d'un maître de poste d'une petite

¹ Alfred Chandler, *La main visible...*, *op. cit.*, p. 273.

² S.R. Dennison, Oliver MacDonagh, *Guinness 1886-1939...*, *op. cit.*, p. 265.

³ *Ibidem*, p. 269.

ville vosgienne. Sa fille, Berthe Champion, épousa Henri Trivier, membre de la haute-bourgeoisie dijonnaise, et proche des milieux aristocratiques de la ville. Leur fille, Alice Trivier, épousa Jean Lévêque de Vilmorin, membre de l'aristocratie française. De ce couple naquit le dernier héritier de la brasserie *La Lorraine*, François de Vilmorin, qui épousa lui-même Flaminia von Wolff-Metternich, comtesse allemande, membre de la grande famille aristocratique rhénane des Metternich et des cercles mondains les plus huppés.

De Ménestrey à Champion, de Champion à Trivier, de Trivier à Vilmorin et de Vilmorin à Metternich, les propriétaires de *La Lorraine* nouent leurs alliances et rêvent d'un modèle de réussite sociale synonyme d'intégration à la noblesse. Le château et les chasses construisent l'image d'une quête de reconnaissance sociale héritée du XIX^e siècle. Tout comme les maîtres de forge, les maîtres-brasseurs de Xertigny formèrent donc, à la suite de Victor Champion, le fondateur, une dynastie industrielle¹. Le riche mariage à la seconde génération constitua à cet égard un moyen de ne pas éclater le capital familial. Il offra même le moyen d'unir deux entreprises. Le mariage délimite ici la frontière entre capitalisme individuel et capitalisme familial². La succession unique de Henri Trivier à la deuxième génération permit ainsi l'apogée du groupe.

La brasserie de Xertigny connut à la troisième génération de la direction les mêmes difficultés que les grandes brasseries mondiales à direction familiale. Pendant les années 1950, la brasserie belge Steenfort faisait ainsi face à une tentative de rachat de la part de la brasserie américaine Texel. Le président de la brasserie avait divisé ses parts entre ses trois filles, dont deux vendirent les leurs pour finir leurs vies immensément riches sur la Côte d'Azur, après avoir trahi leur propre père³.

« Thomas Mann a mieux que personne mis en lumière l'importance du capitalisme familial dans son célèbre premier roman les *Buddenbrooks*, paru en 1901. Dans la droite ligne de Nietzsche, il s'y interroge sur la décadence d'une vieille famille bourgeoise à travers quatre générations successives⁴. (...) Si le thème du déclin, de la décadence, est l'objet

¹ Entretien avec François de Vilmorin. 2005.

² Dominique Barjot, « Conclusions », in Daumas (J.C.), dir., *Le capitalisme familial : logiques et trajectoires*, Besançon, Presses Universitaires Franc-comtoises, 2003, pp. 133 – 159.

³ Van Hamme et Vallès, *Les maîtres de l'orge*, tome 5, *Julienne*, pp. 31-33.

⁴ MANN (T.), *Buddenbrooks*, S. Fischer-Verlag, Berlin, 1901. (Note de l'auteur).

premier de son livre, il y brosse l'itinéraire d'une dynastie d'entrepreneurs avec une véracité telle qu'elle est à l'origine de ce que les historiens ont appelé « la loi des trois générations »¹. »²

A la troisième génération, les trois enfants de Henri Trivier, leurs discordes familiales, alliés aux difficultés économiques nées des conséquences de la Seconde Guerre mondiale, entraînent la perte du contrôle familial de l'entreprise. La persistance particulièrement tardive de cette direction familiale traditionnelle tint à la nature même de l'industrie brassicole. Face aux menaces qui pèsent sur elles, l'entreprise familiale doit choisir entre le développement, le repliement ou la reconversion. « La délégation au manager devient alors une nécessité, même si la famille reste un temps au moins présente au capital. »³ Le choix du développement la pousse à se diversifier et à opter pour le rapprochement avec un grand groupe qui en prend le contrôle.

Alfred Chandler s'intéresse, dans *La main visible des managers, un analyse historique*, au rapport entre progrès technique et innovation gestionnaire dans la raffinerie, la distillation et la brasserie. Son analyse rejoint le cas de *La Lorraine*. « (...) (Dans) ces industries, l'efficacité de la production résultait davantage des améliorations apportées à la conception des installations qu'à la mise au point de nouvelles méthodes administratives. »⁴

« La production de masse est donc survenue encore plus rapidement dans les industries du raffinage et de la distillation et d'autres industries employant des procédés chimiques que dans les industries mécaniques ayant pu adopter des processus de production continus. L'accroissement de la production qui en résulta conduisit à la formation d'entreprises intégrées géantes. Dans ces deux types d'industries, néanmoins, le fait qu'une coordination et un contrôle efficaces aient pu être obtenus par l'amélioration de la conception des installations diminua la nécessité d'innover dans les méthodes et les procédures de régulation et de systématisation du travail des ouvriers et des cadres, c'est-à-dire dans la gestion des usines. »⁵

¹ LEVY – LEVOYER (M. sous la dir. de), « Dynasties patronales françaises », in *Le mouvement social*, juillet – septembre 1985, n° 132, pp. 3 – 57. (Note de l'auteur).

² Dominique Barjot, « Conclusions », in Daumas (J.C.), dir., *Le capitalisme familial : logiques et trajectoires*, Besançon, Presses Universitaires Franc-comtoises, 2003, pp. 133 – 159.

³ Dominique Barjot, « Conclusions », in Daumas (J.C.), dir., *Le capitalisme familial : logiques et trajectoires*, Besançon, Presses Universitaires Franc-comtoises, 2003, pp. 133 – 159.

⁴ Alfred Chandler, *La main visible...*, *op. cit.*, chapitre 8, « La production de masse », p.289.

⁵ Alfred Chandler, *La main visible...*, *op. cit.*, chapitre 8, « La production de masse », p. 288.

L'innovation dans la commercialisation

Dans un troisième temps, l'innovation dans la commercialisation de la bière *La Lorraine* s'est manifestée pendant les années 1930 par l'élaboration d'une publicité de masse et la constitution d'un réseau de distribution par cafés-brasseries. De même, les transformations fondamentales de l'entre-deux-guerres chez *Guinness* furent le produit de l'introduction de la publicité au Royaume-Uni et de la construction d'une nouvelle brasserie à Londres¹. Cette nouvelle commercialisation s'expliqua par une volonté de compenser par la hausse des prix les limites de la croissance de la production de masse. La spécificité de la production de bière mit en effet pendant les années 1930 un terme à l'accroissement exponentiel de la production constatée depuis la fin du XIX^e siècle.

« Dans la fabrication de la bière et des liqueurs, comme dans celle du sucre et de la margarine, les exigences de goût du produit fini supposaient toute une série de qualifications de la part des brasseurs, raffineurs et leurs homologues. Ces exigences mirent une limite au volume de production que permettaient l'application des nouvelles technologies, l'usage accru de l'énergie et l'amélioration de la conception des usines. »²

La réussite de la brasserie *La Lorraine* s'appuya donc sur trois innovations majeures, une innovation dans la production, une innovation dans la gestion et une innovation dans la commercialisation. De 1865 à 1914, les progrès permis par les découvertes du Français Pasteur transformèrent le don héréditaire du brasseur en science. De 1914 à 1934, les influences américaines alliées aux qualités d'un homme, Henri Trivier, introduisirent la comptabilité analytique dans la gestion de l'entreprise. De 1934 à 1956, les influences britanniques alliées au développement du marché impérial français expliquèrent l'élaboration de nouvelles méthodes de commercialisation de la bière.

Innovation technique et innovation organisationnelle

La Lorraine brassait des bières de tous types, aux marques et aux goûts changeants. Elle s'inspirait clairement des productions des autres grandes brasseries. Elle pratiquait la vente directe dans ses entrepôts et ses tavernes. Elle exerçait et

¹ S.R. Dennison, Oliver MacDonagh, *Guinness 1886-1939...*, *op. cit.*, p. 268.

² Alfred Chandler, *La main visible...*, *op. cit.*, chapitre 8, « La production de masse », p.288.

contrôlait par ses prêtres un réseau de distribution de bière. Elle animait un syndicat patronal dont elle fit un groupe de pression politique au service de ses intérêts. La brasserie britannique *Guinness* offrit un modèle de développement bien différent.

« *Guinness* ne brassait qu'un type de bière, et elle la brassait mieux qu'aucun de ses rivaux dans le monde entier. Elle évitait la vente directe ; elle ne possédait pas de filiales de commercialisation ; elle n'avait pas de capitaux de cafés-brasseries ; et ses activités de distribution en déclin étaient constamment diminuées. Elle tint à rester à l'écart de la politique de la brasserie, pour ne pas dire à l'écart de la politique tout court ; à rester à l'écart des organisations et des groupes de pression de la brasserie et de la distillation (...). »¹

Enfin, alors que l'histoire de *La Lorraine* fut si étroitement liée aux évolutions politiques et militaires de l'espace lorrain, « *Guinness* demeura étonnement détachée de son propre contexte industriel et de l'évolution historique générale. En tant que brasserie, elle était sui generis (...). »²

S.R. Dennison et Oliver MacDonagh concluent leur ouvrage sur l'histoire de la brasserie *Guinness* en soulignant le caractère lent et progressif de l'innovation dans l'entreprise. « Les changements dans l'entreprise furent pacifiques, cumulatifs et calmes, généralement pragmatiques et marqués par la continuité, et même à l'occasion la conséquence _ selon toutes les apparences _ d'un accident profitable ou d'une « distraction » heureuse. »³ Au contraire, les changements à *La Lorraine* furent parfois vifs et connurent des sauts qualitatifs rapides grâce à des avancées théoriques permises par la réflexion et la recherche.

L'évolution de la brasserie *La Lorraine* en fait un des modèles de l'histoire brassicole. La comparaison avec la brasserie *Guinness* permet donc de lui opposer un second modèle de la brasserie à l'époque contemporaine. A la fin du XIX^e siècle, *La Lorraine* est la première brasserie française, *Guinness* la première brasserie britannique et *Pabst* la première brasserie américaine. L'analyse de l'histoire des industries du raffinage, de la distillation et de la brasserie, permet de discerner le point commun aux histoires de ces trois grandes brasseries. Les formules de leurs bières se fondaient en

¹ S.R. Dennison, Oliver MacDonagh, *Guinness 1886-1939, op. cit.*, p. 265.

² *Ibidem*, p. xiii.

³ *Ibid.*, p. 269.

effet bien toutes sur ce qu'Alfred Chandler appelle « l'axiome fondamental de la production de masse »¹ :

« Les économies et la baisse des coûts résultèrent de l'accélération de la vitesse à laquelle les matériaux passaient dans les installations plutôt que de l'accroissement de la taille de ces dernières. Elles furent davantage dues à des innovations dans la technique et l'organisation qu'à l'emploi de toujours plus d'hommes et de machines. »²

2 – Pour une histoire de la brasserie

Le caractère éclaté de l'industrie brassicole implique une dispersion des archives préjudiciable à la recherche historique. Les thèses majeures d'histoire de la bière portent sur l'histoire de *Guinness* et de *Pabst*. Une histoire de la brasserie française pourrait s'appuyer sur une comparaison entre les grandes brasseries de l'Est, Xertigny, Charmes, Champigneulle et Kronenbourg. Tous ces groupes s'intégrèrent en effet progressivement au sein d'une seule entité.

« *La Lorraine* » après les Trivier (1958 – 1966)

En 1956, Champigneulle, après le rachat de Xertigny, engage une hausse des salaires³. Dès le rachat de la brasserie, la stérilisation y est introduite⁴. Pendant les années 1960, la bière continue à être progressivement délaissée au profit du vin. Le milieu industriel brassicole poursuit sa concentration. Après sa prise de participation dans la brasserie *La Lorraine*, Champigneulle achète les brasseries du *Midi-Lauer Frères* de Carcassonne et la brasserie *Jorcin* de Chambéry en 1959, le *Val des Cygnes-Trinquet* de Valenciennes et *Paillette* du Havre en 1962, l'*Arsenal* à Castres et la *Manche* à Eu⁵.

En 1966, à la fête de la Saint-Arnould, Champigneulle forme avec *La Meuse* la *Société Européenne de Brasserie*, la S.E.B. La S.E.B. intègre définitivement la brasserie *La Lorraine* par fusion. Elle achète cette même année les brasseries d'Aurillac, de *La*

¹ *La main visible...*, op. cit., chapitre 8, « La production de masse », p. 288.

² *Ibidem*.

³ Entretien avec Marcel Munier. 2005.

⁴ Entretien avec Lauzin. 2005.

⁵ Jean-Claude Colin, *La bière en Lorraine*, op. cit.

Vanne à Arcueil, de *L'Atlantique* à Bordeaux, la brasserie *Graff* de Rennes et la brasserie *Dubois-Vaast* de Denain. La survie du groupe engage la fermeture de ces petites brasseries dont la production fait chuter les prix. Le 31 décembre 1966, la brasserie de Xertigny cesse donc la production de la bière *La Lorraine* et ferme définitivement ses portes¹.

La brasserie après « La Lorraine »

Après la fermeture de la brasserie *La Lorraine*, Champigneulle achète en 1968 le groupe *Franche-Comté Alsace*, qui rassemblait les brasseries de Besançon, Gangloff, Mulhouse, Sochaux et Freisz. La même année, elle est fournisseur officiel des Jeux Olympiques d'hiver de Grenoble. En 1969, elle achète finalement son grand concurrent, la brasserie de Charmes. En 1986, la S.E.B. se rapproche de *Kronenbourg* au sein d'une société anonyme. Pendant les années 1960 et 1970, les brasseries françaises sont progressivement absorbées par trois entreprises, la brasserie hollandaise *Heineken*, la brasserie belge *Stella Artois*, et *Kronenbourg*. Seules quinze brasseries en France parviennent à conserver leur indépendance vis-à-vis de ces trois pôles. En 1985, il ne reste que quatre brasseries lorraines², bientôt menacées à leur tour. *Kronenbourg* est elle-même rachetée par *Danone*, puis par *Scottish and Newcastle*, groupe de brasseries britanniques.

En 2005, la France compte environ deux cents brasseries, mais une seule brasserie industrielle, la brasserie de Champigneulle, dernière brasserie industrielle française. Elle appartient à *Kronenbourg*, c'est-à-dire à *Scottish and Newcastle*, qui produit en France la bière de marque australienne *Foster's*. *Scottish and Newcastle* est le neuvième groupe de brasserie mondial, et produit trente-trois millions d'hectolitres par an.

Devant *Scottish and Newcastle* se trouvent aujourd'hui huit groupes de brasserie. Il s'agit, en ordre croissant en terme de production, de la brasserie chinoise *Tsingtao*, du danois *Carlsberg*, du mexicain *Modelo*, producteur de la *Corona*, de l'américano-canadien *Molson-Coors*, producteur de la *Carling*, du néerlandais

¹ Entretiens avec François de Vilmorin et Marcel Munier. 2005.

² Jean-Claude Colin, *La bière en Lorraine*, op. cit., p. 34.

Heineken, de l'américano-sud-africain *SABMiller*, producteur de la *Castle Lager*, et de l'américain *Anheuser-Busch*, producteur de la *Bud Light*, bière la plus vendue au monde, avec 3% de la production totale. Le premier groupe mondial de brasserie est de nos jours un groupe belgo-brésilien, résultat de l'achat du brésilien *AmBev* par le belge *Interbrew*, pour plus de dix-neuf milliards de dollars. Le nouveau groupe, né en mars 2005, producteur de la *Stella Artois*, a pris le nom d'*InBev*. Il produit cent cinquante-six millions d'hectolitres de bières par an¹.

Axes de recherches futures

Des recherches sur les autres brasseries du groupe formé autour de la brasserie de Xertigny permettraient d'approfondir cette réflexion. La lecture des archives des brasseries du Val d'Ajol, de *La Champenoise*, de *La Bourgogne* et de *La Lorraine France* permettrait d'avoir une vision plus globale du groupe Trivier. Leurs archives comptables sont sans doute disponibles dans les fonds d'archives départementaux. Les archives de *La Bourgogne* sont ainsi accessibles aux archives départementales de Dijon.

Des comparaisons avec les autres grandes brasseries de l'Est, comme la première d'entre elle après la Première Guerre mondiale, *Kronenbourg*, permettraient d'approfondir les réflexions historiques sur le rôle de la brasserie française dans les innovations scientifiques, techniques, gestionnaires et commerciales des entreprises françaises à l'époque contemporaine. Une étude de l'histoire économique de la brasserie *Tourtel* de Tantonville pourrait enfin apporter beaucoup à l'interprétation historique des découvertes de Pasteur.

Pasteur, chercheur à la brasserie de Xertigny à la fin du XIX^e siècle, cherchait à trancher la querelle opposant les chimistes aux biologistes au sujet de la fermentation. La poursuite de ses recherches sur la bière conduisit en fait à abolir la frontière épistémologique dressée entre la chimie et la biologie. De même, l'histoire de la fermentation économique du groupe Trivier s'est faite sur une frontière mouvante, entre France et Allemagne, entre l'histoire d'une région contestée et celle d'une dynastie

¹ Coralie Schaub, « Les brasseurs sous pression », in *Enjeux Les Echos*, numéro 213, p.110 – 114, mai 2005.

lorraine exceptionnelle, celle des Champion, Trivier et Vilmorin, maîtres de l'orge de la brasserie *La Lorraine*.

Annexes

1 – SOURCES

Inventaire des archives de François de Vilmorin

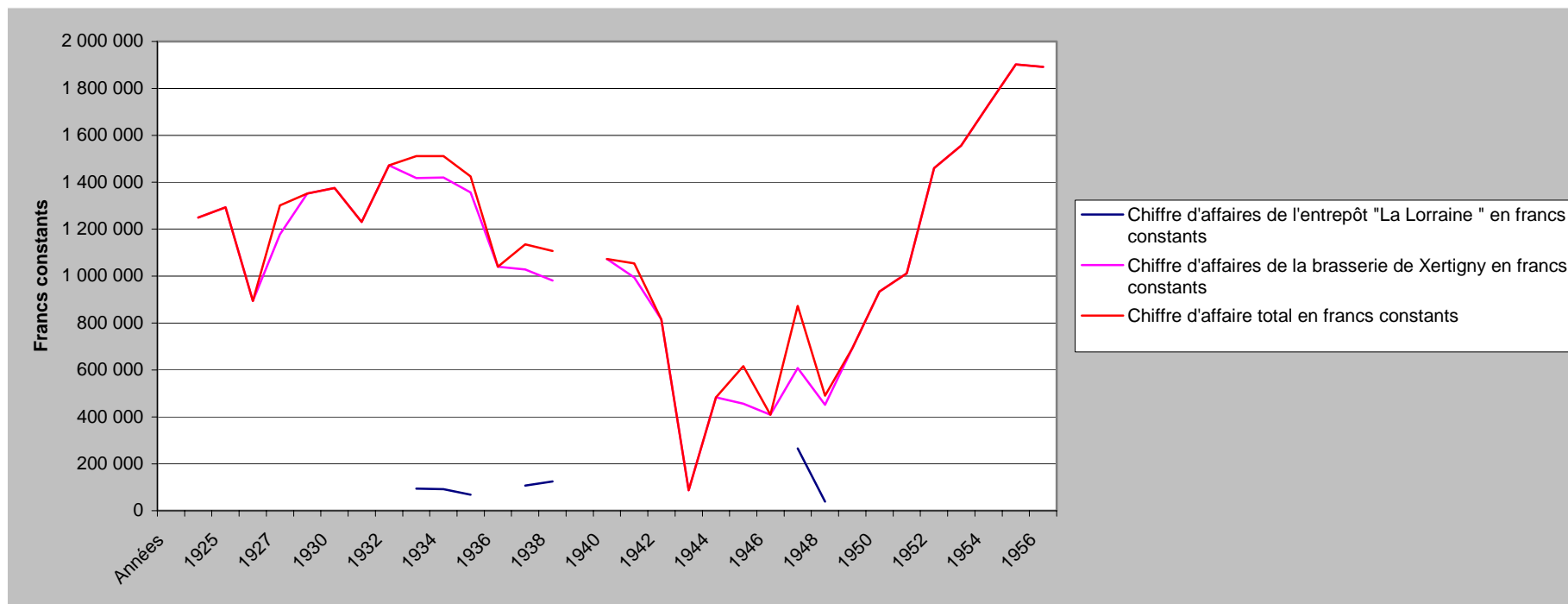
Types de documents	I - A 1751-1865	I - B 1865-1887	I - C 1887-1914	II - A 1914-1921	II - B 1921-1931	II - C 1931-1940	III - A 1940-1945	III - B 1945-1955	III - C 1955-1958	Postérieures
Arbres généalogiques		Les liens entre les familles Voegelé et Champion.								Arbre généalogique de la famille Trivier-Champion. 1992.
Partages d'héritage	Inventaire de Nicolas Villemin. 1814. Héritage de Thérèse Brille. 1816.									
Plans	Partage de propriété de Nicolas Villemin. 1816.		Plans et dessins de la maison des brasseurs. <i>La construction moderne.</i> 1890.		Grand plan de la maison des brasseurs et de l'usine.			Propriétés de Mr Trivier à Epinal.		

Types de documents	I - A 1751-1865	I - B 1865-1887	I - C 1887-1914	II - A 1914-1921	II - B 1921-1931	II - C 1931-1940	III - A 1940-1945	III - B 1945-1955	III - C 1955-1958	Postérieurs
Actes de ventes	Acquets, enchères, échanges (Villemin)	Divers vieux actes relatifs à la vente des droits d'eau.							Vente de la brasserie à Champigneulle et Charmes.	
Procès et décisions de justice	Citation au tribunal de Nicolas Villemin. 1814. Lecture de procès verbal du tribunal de commerce de Chaumont. 1820. Jugement de faillite de Claude Baudouin. 1834.								Procès contre Jean Trivier. Rapport d'expert comptable sur l'affaire de la brasserie de Xertigny.	
Statuts					Xertigny, La Champenoise et La Bourgogne. Statut extrait des minutes du greffe du tribunal de commerce d'Epinal. 1921.					
Cahiers de compte annuels			1889 à 1892, puis 1904 et 1907.	1915 à 1921.	1921 à 1930.		Un seul cahier, plus succinct.	Domages de guerres.	1957 et inclus dans le procès.	

Types de documents	I - A 1751- 1865	I - B 1865- 1887	I - C 1887- 1914	II - A 1914-1921	II - B 1921- 1931	II - C 1931- 1940	III - A 1940- 1945	III - B 1945- 1955	III - C 1955-1958	Postérieurs
Bilans officiels annuels, lettres de l'administrateur					A partir de 1925.	1930 à 1940.				
Cahiers de compte sur une ou plusieurs années		1869 à 1889.	1889 à 1914.	1914 à 1921.						
Evolution de la production		Ventes de bières à partir de 1874, bières vendues par années.	Ventes de bières jusqu'en 1896-1897.							
Instructions du comité d'organisation puis de l'office professionnel							Indices en 1944 et 1945.			
Relations avec les brasseries concurrentes, comparaisons				Brasseries de Dijon, projets de fusion. 1919.	Brasseries de Dijon, projets de fusion. 1921 et 1922.	Comparaison avec la brasserie du Val d'Ajol. 1931-1932.			Entente entre brasseurs, diverses formules. Absorption par Champigneulle.	
Cahiers de réflexion			Sur le prix de revient de la bière et les coûts. Pierre Trivier. 1907.		Lettre de Pierre Trivier sur le bilan.		Lamentations sur les résultats. "Comment expliquer ces chiffres ?"	Considérations particulières à l'exercice. 1953. Compte-rendu du comité de direction. 1950.		

Types de documents	I - A 1751-1865	I - B 1865-1887	I - C 1887-1914	II - A 1914-1921	II - B 1921-1931	II - C 1931-1940	III - A 1940-1945	III - B 1945-1955	III - C 1955-1958	Postérieurs
Articles de journaux			Sur la maison des brasseurs. La construction moderne. 1890.					Sur Xertigny et sa brasserie. Annuaire des boissons. 1951. Sur l'exportation coloniale.		Sur l'histoire de Xertigny et de sa brasserie. Bulletin municipal. 1992.
Photographies		Album de Mme Trivier.	Album de Mme Trivier. Album officiel pour l'exposition universelle de 1900.	Album de Mme Trivier.				La brasserie vue du ciel.		
Publicités						Etiquettes. Sous-bocks. Verres.		Pour le bicentenaire de la brasserie. 1951. Papiers à lettres.		

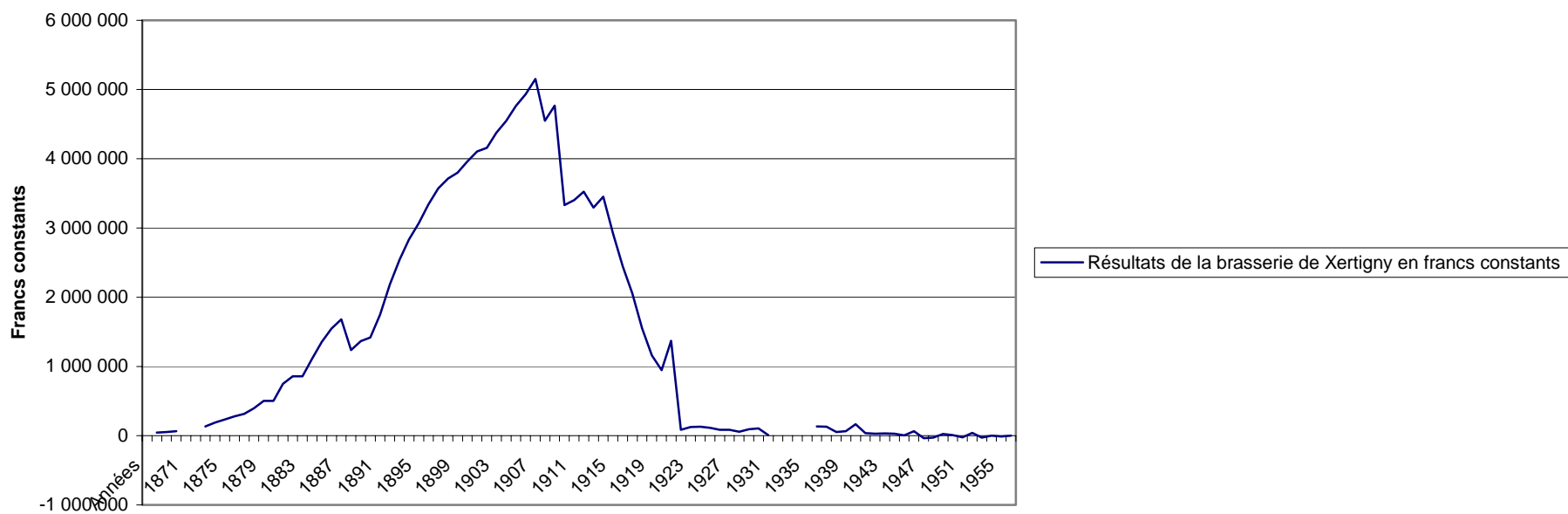
Graphiques et tableaux tirés des livres de comptes de la brasserie de Xertigny



Années	1924	1925	1926	1927	1928	1930	1931	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938	1939	1940	1941	1942	1943	1944	1945	1946	1947	1948	1949	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956
Chiffre d'affaires de l'entrepôt "La Lorraine " en francs constants				123 199					93 639	92 182	68 181		107 332	125 142			60 421				159 105	265 315	38 653									
Chiffre d'affaires de la brasserie de Xertigny en francs constants	1 250 000	1 292 564	894 551	1 178 195	1 351 403	1 375 386	1 230 243	1 472 060	1 417 868	1 419 951	1 356 418	1 040 252	1 027 736	981 637		1 072 521	994 184	815 359	86 872	483 268	456 983	409 836	608 140	451 401	693 239	934 106	1 011 490	1 459 753	1 556 850	1 730 520	1 902 275	1 891 963
Chiffre d'affaire total en francs constants	1 250 000	1 292 564	894 551	1 301 394	1 351 403	1 375 386	1 230 243	1 472 060	1 511 507	1 512 133	1 424 599	1 040 252	1 135 068	1 106 779		1 072 521	1 054 605	815 359	86 872	483 268	616 088	409 836	873 455	490 054	693 239	934 106	1 011 490	1 459 753	1 556 850	1 730 520	1 902 275	1 891 963

Chiffre d'affaires de la brasserie de Xertigny et de l'entrepôt La Lorraine de 1924 à 1956, tiré des livres de comptes de la brasserie, archives de François de Vilmorin.

Résultats de la brasserie de Xertigny en francs constants



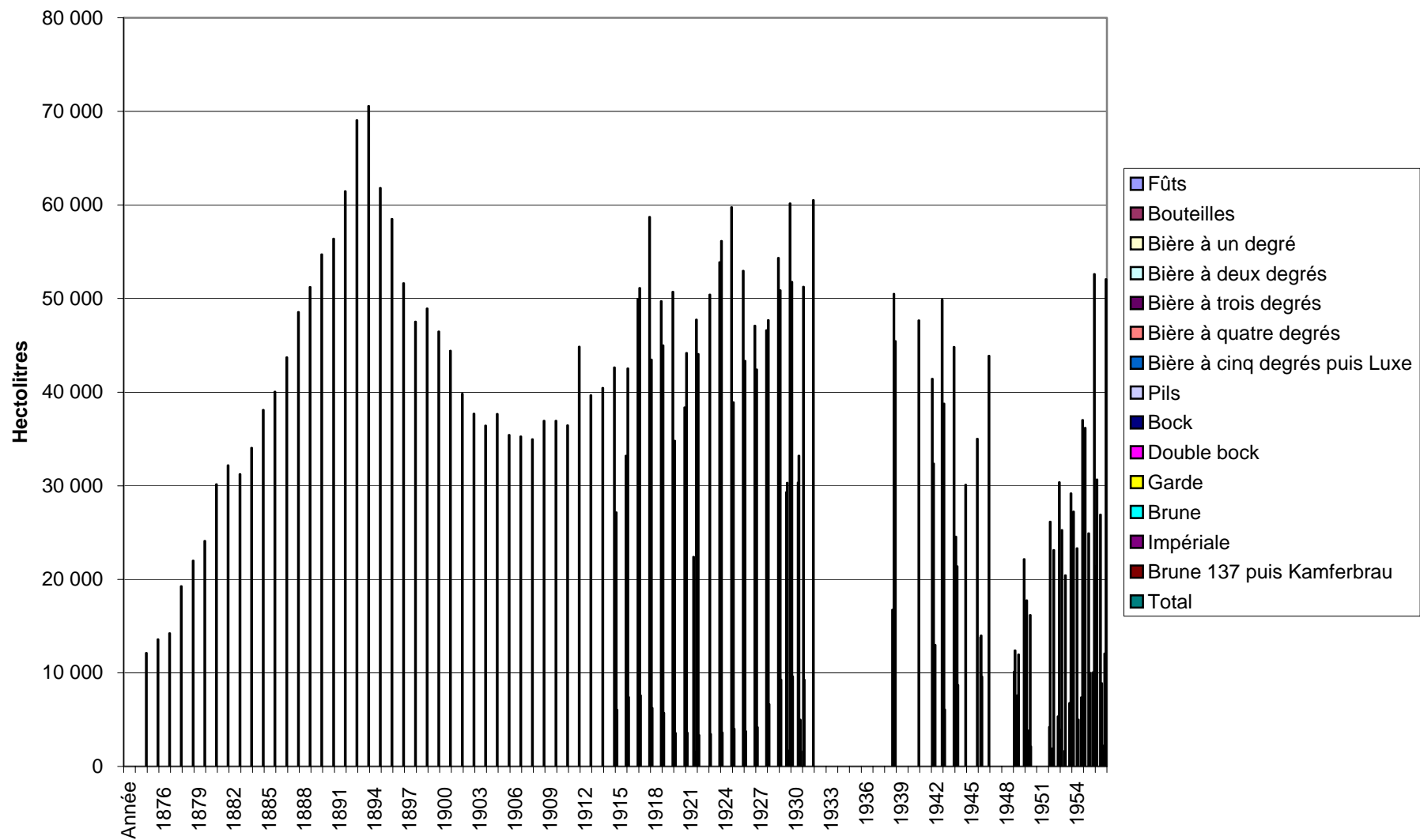
Années	1868	1869	1870	1871	1872	1873	1874	1875	1876	1877	1878	1879	1880	1881	1882	1883	1884	1885	1886	1887	1888	1889	1890
Résultats de la brasserie de Xertigny en francs constants	44 102	53 325	63 735			134 722	190 052	235 272	279 432	313 669	393 557	502 814	502 814	751 241	857 937	857 937	1 116 063	1 354 558	1 546 638	1 679 940	1 238 000	1 366 603	1 417 520

Années	1891	1892	1893	1894	1895	1896	1897	1898	1899	1900	1901	1902	1903	1904	1905	1906	1907	1908	1909	1910	1911
Résultats de la brasserie de Xertigny en francs constants	1 751 186	2 187 162	2 544 081	2 833 944	3 066 626	3 340 897	3 572 267	3 713 978	3 798 813	3 960 255	4 103 420	4 156 445	4 373 856	4 542 647	4 761 949	4 930 671	5 153 297	4 549 662	4 764 198	3 330 743	3 401 387

Années	1912	1913	1914	1915	1916	1917	1918	1919	1920	1921	1922	1923	1924	1925	1926	1927	1928	1929	1930	1931	1932	1933	1934	1935
Résultats de la brasserie de Xertigny en francs constants	3 522 890	3 294 740	3 453 019	2 917 835	2 441 573	2 056 010	1 551 977	1 162 852	949 008	1 372 382	85 916	126 105	130 700	112 475	83 978	83 534	56 377	92 224	105 226	9 804		132 309		

Années	1936	1937	1938	1939	1940	1941	1942	1943	1944	1945	1946	1947	1948	1949	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956
Résultats de la brasserie de Xertigny en francs constants	134 437	127 634	52 023	62 724	164 457	34 843	27 707	34 198	28 481	3 863	62 811	-37 152	-29 411	25 895	9 069	-23 504	41 745	-28 450	11	-13 510	-664

Résultats de la brasserie de Xertigny en francs constants de 1868 à 1956, tirés des livres de comptes de la brasserie, archives de François de Vilmorin.



Ventes de la brasserie de Xertigny de 1874 à 1956, tirées des livres de comptes de la brasserie, archives de François de Vilmorin.

Année	1874	1875	1876	1877	1878	1879	1880	1881	1882	1883	1884	1885	1886	1887	1888	1889	1890	1891	1892	1893	1894	1895	1896	1897	1898	1899	1900
Fûts																											
Bouteilles																											
Bière à un degré																											
Bière à deux degrés																											
Bière à trois degrés																											
Bière à quatre degrés																											
Bière à cinq degrés puis Luxe																											
Pils																											
Bock																											
Double bock																											
Garde																											
Brune																											
Impériale																											
Brune 137 puis Kamferbrau																											
Total	12 140	13 585	14 229	19 260	21 980	24 111	30 159	32 189	31 240	34 030	38 096	40 030	43 703	48 553	51 228	54 704	56 398	61 466	69 051	70 565	61 818	58 491	51 641	47 535	48 925	46 466	44 412

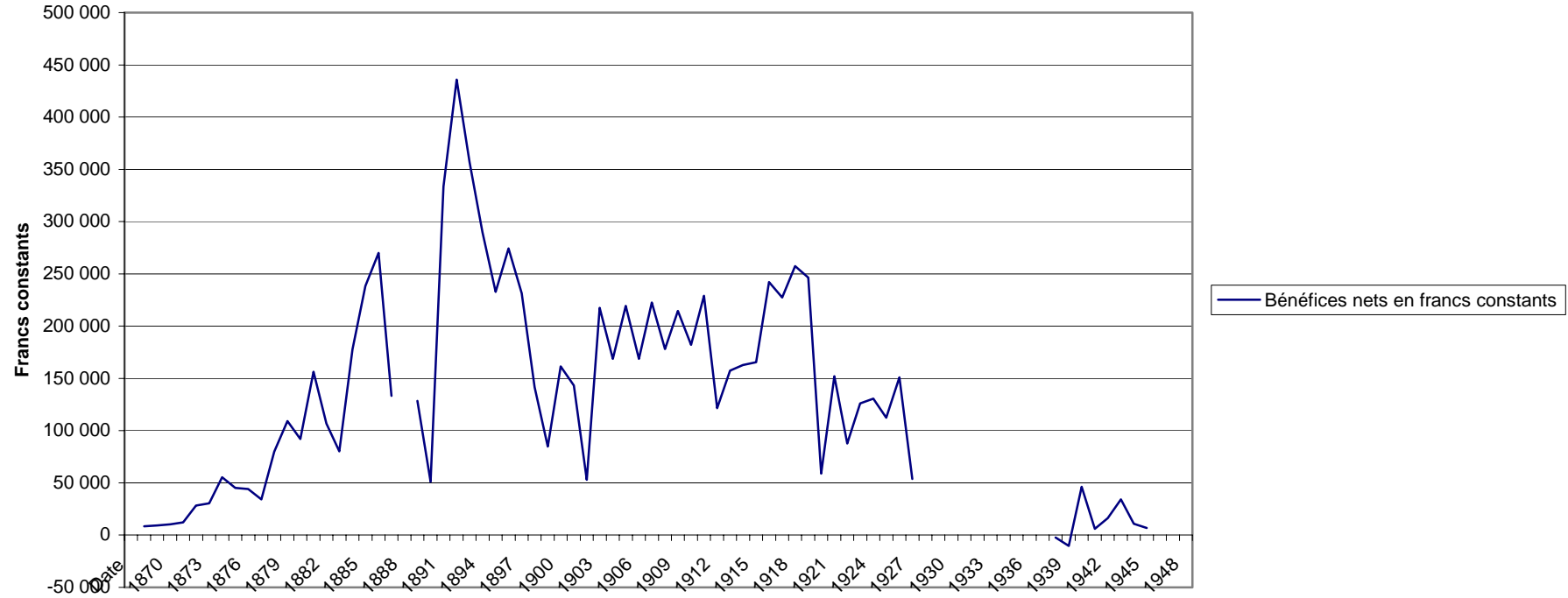
Année	1901	1902	1903	1904	1905	1906	1907	1908	1909	1910	1911	1912	1913	1914	1915	1916	1917	1918	1919	1920	1921	1922	1923	1924	1925	1926	1927	1928	1929	1930	1931	
Fûts															27149	42514	51120	43467	44983	34811	44163	44077	50412	56142	38918	43339	42423	47696	50880	51755	51266	
Bouteilles															6059	7399	7584	6239	5725	3553	3580	3346	3458	3613	4034	3761	4193	6641	9279	9622	9264	
Bière à un degré																																
Bière à deux degrés																																
Bière à trois degrés																																
Bière à quatre degrés																																
Bière à cinq degrés puis Luxe																																
Pils																																
Bock																																
Double bock																																
Garde																																
Brune																																
Impériale																																
Brune 137 puis Kamferbrau																																
Total	39 820	37 685	36 407	37 663	35 428	35 268	34 958	36 932	36 946	36 438	44 841	39 665	40 453	42 639	33 208	49 938	58 704	49 707	50 709	38 364	47 744		53 870	59 755	52 953	47 100	46 616	54 338	60 159		60 531	

Ventes de la brasserie de Xertigny de 1874 à 1931, tirées des livres de comptes de la brasserie, archives de François de Vilmorin.

Années	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938	1939	1940	1941	1942	1943	1944	1945	1946	1947	1948	1949	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956		
Fûts											41 406	38 760	24 554						10 127	4 403		4 224	3 920	9 764	16 437	21 414	
Bouteilles											8 483	6 069	5 542						12 390	17 760		26 155	25 256	27 238	36 173	30 660	
Bière à un degré											32 361		21 407		13 804												
Bière à deux degrés											4 525		8 689		13 996				1 694								
Bière à trois degrés											13 002				9 587				7 584	3 840		1 905					
Bière à quatre degrés																							1 643				
Bière à cinq degrés puis Luxe																			11 962	16 177		23 124	20 414	23 308	24 904	26 913	
Pils																				2 145							
Bock																								4 990	10 006	8 899	
Double bock																										2 233	
Garde								16 751																			
Brune								292																			
Impériale								50 507														5 349	6 792	7 365	10 042	12 065	
Brune 137 puis Kamferbrau								386																			
Total							45 455	47 652	49 888	44 829	30 096	35 022	43 870					22 158			30 378	29 176	37 002	52 610	52 074		

Ventes de la brasserie de Xertigny de 1874 à 1931, tirées des livres de comptes de la brasserie, archives de François de Vilmorin.

Bénéfices nets en francs constants

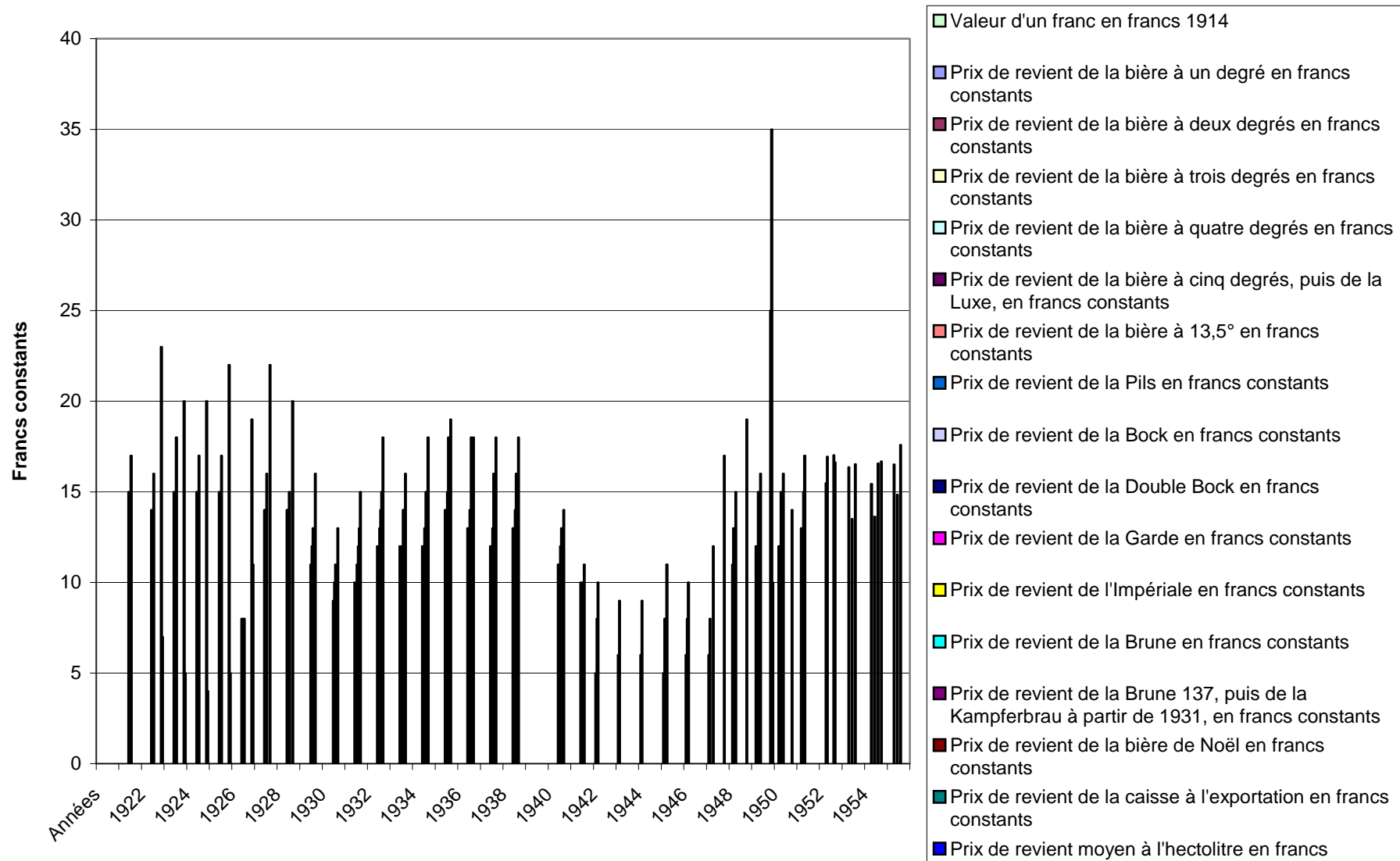


Date	1868	1869	1870	1871	1872	1873	1874	1875	1876	1877	1878	1879	1880	1881	1882	1883	1884	1885	1886	1887	1888	1889	1890	1891	1892	1893	1894
Bénéfices nets en francs constants	8 491	9 223	10 410	12 257	28 280	30 450	55 330	45 219	44 159	34 237	79 887	109 258	92 150	156 276	106 696	80 299	177 828	238 494	270 000	133 303		128 603	50 917	333 666	435 976	356 919	289 863

Date	1895	1896	1897	1898	1899	1900	1901	1902	1903	1904	1905	1906	1907	1908	1909	1910	1911	1912	1913	1914	1915	1916	1917	1918	1919	1920
Bénéfices nets en francs constants	232 682	274 271	231 370	141 710	84 835	161 442	143 165	53 025	217 410	168 791	219 298	168 725	222 625	178 181	214 496	182 167	229 085	121 502	157 381	162 817	165 411	242 073	227 312	257 305	246 340	58 749

Date	1921	1922	1923	1924	1925	1926	1927	1928	1929	1930	1931	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938	1939	1940	1941	1942	1943	1944	1945	1946	1947	1948
Bénéfices nets en francs constants	152 154	87 839	126 106	130 700	112 475	151 024	53 722												-2 184	-10 301	46 184	6 004	16 253	34 198	10 844	6 815		69 055

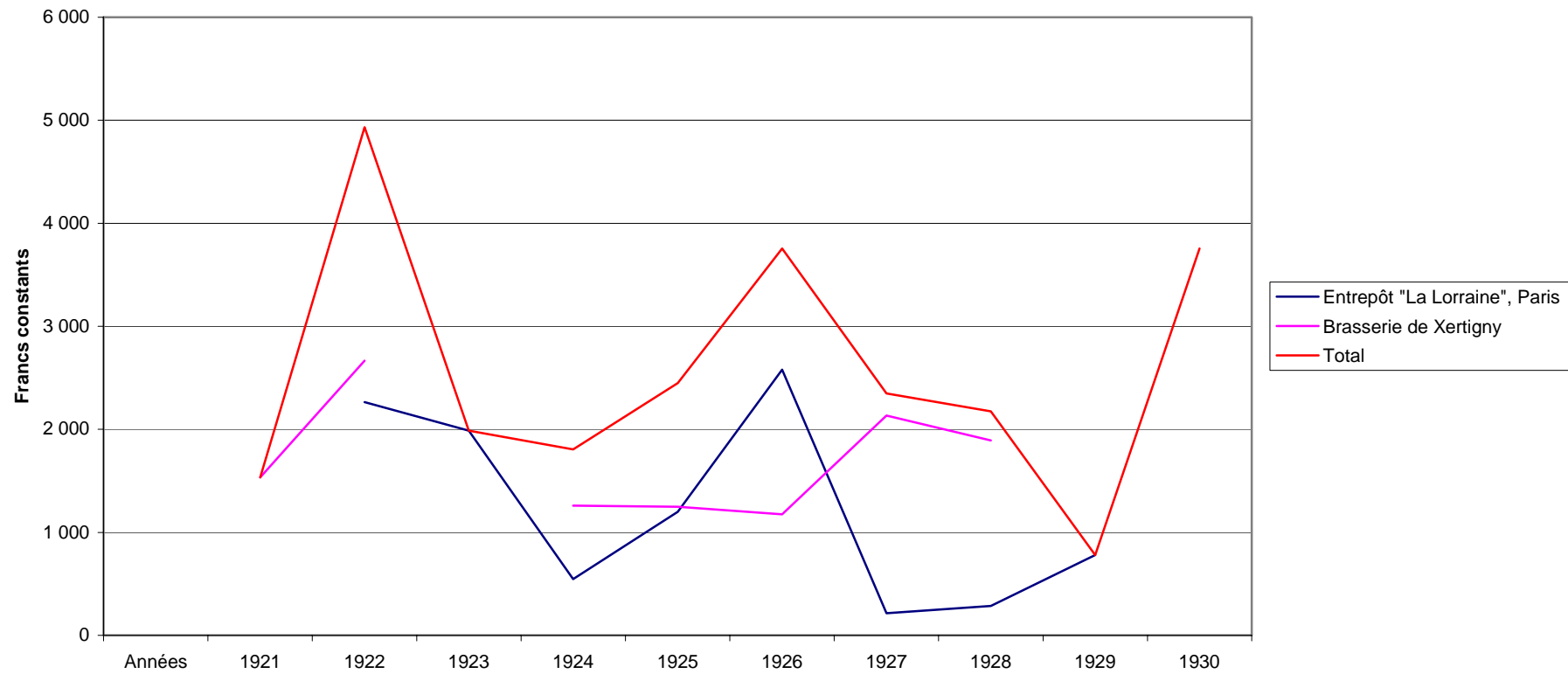
Bénéfices nets de la brasserie de Xertigny de 1868 à 1948, tirés des livres de comptes de la brasserie, archives de François de Vilmorin.



Prix de revient des bières produites à la brasserie de Xertigny de 1921 à 1955, tirés des livres de comptes de la brasserie, archives de François de Vilmorin.

Années	1921	1922	1923	1924	1925	1926	1927	1928	1929	1930	1931	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938	1939	1940	1941	1942	1943	1944	1945	1946	1947	1948	1949	1950	1951	1952	1953	1954	1955	
Valeur d'un franc en francs 1914																																	0,006423	0,00634	0,006811	0,006423
Prix de revient de la bière à un degré en francs constants																						5	6	6	5	6	6									
Prix de revient de la bière à deux degrés en francs constants																						8	9	9	8	8	8	11								
Prix de revient de la bière à trois degrés en francs constants																						10				10		13	12	12	13					
Prix de revient de la bière à quatre degrés en francs constants																									11											
Prix de revient de la bière à cinq degrés, puis de la Luxe																																2409	2580	2266	2571	
Prix de revient de la bière à cinq degrés, puis de la Luxe, en francs constants																											12	15	15	15	15	15,47300	15,43372	15,43372	16,51353	
Prix de revient de la bière à 13,5°																																	2638			
Prix de revient de la bière à 13,5° en francs constants																																17	16,94387			
Prix de revient de la Pils en francs constants																													16	16						
Prix de revient de la Bock																																		2130	2001	2310
Prix de revient de la Bock en francs constants	15	14	15	15	15	8	14	14			10	12	12	12	14	13	12	13		11	10											13,5042	13,62881	14,83713		
Prix de revient de la Double Bock en francs constants							14	14	11	9																										
Prix de revient de la Garde en francs constants	17	16	18	17	17	8	16	15	12	10	11	13	12	13	15	14	13	14			12	10														
Prix de revient de l'Impériale																																	2607	2432	2737	
Prix de revient de l'Impériale en francs constants										13	11	12	14	14	15	18	18	16	16		13	11											16,52838	16,56435	17,57975	
Prix de revient de la Brune																																	2651			
Prix de revient de la Brune en francs constants											13	15	14	15	16	16	15	16															17,02737			
Prix de revient de la Kampferbrau																																	2587			
Prix de revient de la Brune 137, puis de la Kampferbrau à partir de 1931, en francs constants							22	20	16	13	15	18	16	18	19	18	18	18		14												16,61630				
Prix de revient de la bière de Noël																																		2449		
Prix de revient de la bière de Noël en francs constants																																		16,68013		
Prix de revient de la caisse à l'exportation en francs constants																											17	19								
Prix de revient moyen à l'hectolitre en francs constants																																			25	
Prix de vente moyen par hectolitre en francs constants		23	20	20	22	19																													35	
Bénéfices par hectolitre en francs constants		7	5	4	5	11																													10	

Prix de revient des bières produites à la brasserie de Xertigny de 1921 à 1955, tirés des livres de comptes de la brasserie, archives de François de Vilmorin.



Années	1921	1922	1923	1924	1925	1926	1927	1928	1929	1930
Entrepôt "La Lorraine", Paris		2 265	1 987	546	1 200	2 579	215	284	779	
Brasserie de Xertigny	1 533	2 667		1 259	1 249	1 175	2 133	1 892		3 754
Total	1 533	4 932	1 987	1 805	2 449	3 754	2 348	2 176	779	3 754

Frais de bureau de la brasserie de Xertigny et de l'entrepôt *La Lorraine* de 1921 à 1930, tiré des livres de comptes de la brasserie de Xertigny, archives de François de Vilmorin

2 – BIBLIOGRAPHIE

Histoire économique

- Alfred D. Chandler Jr., *La main visible des managers : une analyse historique* (*The visible hand : the managerial revolution in American business*, Harvard University Press, 1977), Economica, 1988.
- Dominique Barjot (dir.), *Industrialisation et sociétés en Europe occidentale du début des années 1880 à la fin des années 1960. France, Allemagne-RFA, Italie, Royaume-Uni et Benelux*. CNED-SEDES. 1997.
- Alain Baudant, *Pont-à-Mousson (1918 – 1939). Stratégies industrielles d'une dynastie lorraine*, publications de la Sorbonne, Paris, 1980.

Histoire des sciences

- Pierre Darmon, *Pasteur*, librairie Arthème Fayard. 1995.

Histoire de la Lorraine

- Gérard Canini, *La Lorraine dans la guerre de 14 – 18*, Presses universitaires de Nancy, 1984.

Histoire de la brasserie

- Thomas Cochran, *The Pabst brewing company. History of an American business*, New-York, 1948.
- T.R. Gourvish et R.G. Wilson, *The British brewing industry 1830 – 1980*, Cambridge, 1994.
- S.R. Dennison. Oliver MacDonagh, *Guinness 1886 – 1939. From incorporation to the Second World War*, Cork university press, 1998.
- Tor-Magnus Enari, *From beer to molecular biology, the birth of industrial biotechnology*

Histoire de la brasserie française

- Robert Dutin, *Dictionnaire historique de la brasserie française au XX^e siècle*, op. cit.

Histoire de la brasserie lorraine

- Jean-Claude Colin, *La bière en Lorraine*, Editions Coprur, 1992. p.85.
- Bertrand Munier, *L'activité brassicole en Lorraine. Pasteur au service de la bière*, éditions Alan Sutton, 2001.

Histoire de la brasserie « La Lorraine », non publié

- François de Vilmorin, *L'industrie dans les Vosges*, non paginé, 2005.
- François de Vilmorin, *Histoire de Xertigny et de ses brasseries*, non paginé, 2005.
- François de Vilmorin, *L'éducation des enfants et la discipline à la maison*, non paginé, 2005.

3 – TABLES

Table des graphiques

- Graphique 1.2.3.1 : Bénéfices annuels en francs de la brasserie Champion de 1868 à 1886. Tirés du *Livre d'inventaire* de 1868 à 1887 de Victor Champion.
- Graphique 1.2.3.2 : Ventes de bière en hectolitres de 1874 à 1886. Tiré du livret *Vente de bière à partir de 1874* de Victor Champion. Archives de François de Vilmorin
- Graphique 1.3.2.1 : Ventes de bière en hectolitres des Brasseries Champion-Trivier de 1887 à 1913. Tiré de *Vente de Bière à partir de 1874* et du registre d'inventaire des Brasseries Champion-Trivier de 1887 à 1921. Archives de François de Vilmorin.
- Graphique 1.3.2.2 : Bénéfices nets de 1887 à 1913. En francs. Tiré du registre d'inventaire de la brasserie des Brasseries Champion-Trivier de 1887 à 1921.
- Diagramme 2.1 : Part du groupe Trivier dans la production française de bière. 1903.
- Graphique 2.1.1.1 : Ventes de bières de la brasserie de Xertigny de 1914 à 1918 en hectolitres. Tiré des livres de comptes annuels de la brasserie. Archives de François de Vilmorin.
- Graphique 2.1.1.2 : Bénéfices nets en francs 1914 de la brasserie de Xertigny de 1914 à 1918. Tiré des livres de comptes annuels de la brasserie. Archives de François de Vilmorin.
- Graphique 2.1.2.1 : Ventes de bières de la brasserie de Xertigny de 1918 à 1921 en hectolitres. Tiré des livres de comptes annuels de la brasserie. Archives de François de Vilmorin.
- Graphique 2.1.2.2 : Bénéfices nets en francs 1914 de la brasserie de Xertigny de 1918 à 1921. Tiré des livres de comptes annuels de la brasserie. Archives de François de Vilmorin.
- Graphique 2.2.1.1 : Ventes de bière de la brasserie de Xertigny de 1921 à 1930. Tiré des livres de comptes du groupe Trivier. Archives de François de Vilmorin.
- Graphique 2.2.2.1 : Evolutions des prix de revient des bières produites à la brasserie de Xertigny, du prix de vente moyen et des bénéfices moyens par hectolitres de 1921 à 1930. Tirés des livres de comptes de la brasserie de Xertigny. Archives de François de Vilmorin.
- Graphique 2.2.2.2 : Chiffre d'affaires de la brasserie de Xertigny de 1924 à 1930. Tiré des livres de comptes de la brasserie de Xertigny. Archives de François de Vilmorin.

- Graphique 2.3.1.1 : Prix de revient de la bière produite à la brasserie de Xertigny de 1931 à 1939. Tiré des livres de comptes de la brasserie de Xertigny. Archives de François de Vilmorin.
- Graphique 2.3.2.1 : Chiffre d'affaires de la brasserie de Xertigny et de l'entrepôt *La Lorraine* de 1931 à 1939. Tiré des livres de comptes de la brasserie de Xertigny. Archives de François de Vilmorin.
- Graphique 3.1.3.1 : Ventes de bière de la brasserie de Xertigny de 1939 à 1945. Tiré des livres de comptes de la brasserie, archives de François de Vilmorin.
- Graphique 3.1.3.2 : Prix de revient des bières de la brasserie de Xertigny de 1939 à 1944. Tiré des livres de comptes de la brasserie, archives de François de Vilmorin.
- Graphique 3.1.3.3 : Chiffre d'affaire de la brasserie de Xertigny et de l'entrepôt *La Lorraine* de 1939 à 1944. Tiré des livres de comptes de la brasserie de Xertigny, archives de François de Vilmorin.
- Graphique 3.2.1.1 : Prix de revient des bières produites à la brasserie de Xertigny de 1945 à 1956. Tiré des livres de comptes de la brasserie. Archives de François de Vilmorin.
- Graphique 3.2.2.1 : Ventes de bières en volume de la brasserie de Xertigny de 1945 à 1956. Tiré des livres de comptes de la brasserie.
- Graphique 3.2.2.2 : Chiffre d'affaires de la S.A. Brasseries de Xertigny 1945 à 1956. Tiré des livres de comptes de la brasserie de Xertigny. Archives de François de Vilmorin.

Table des documents

- Vitrail : Saint Arnould, saint-patron de la brasserie, entouré des étapes de la fabrication de la bière. Eglise de Xertigny. Années 1950.
- Photographie : L'étoile des brasseurs, emblème de la brasserie de Xertigny. Mairie de Xertigny. « Château » des brasseurs de Xertigny. Années 1880.
- Carte 1.1 : Les grandes brasseries lorraines à la fin du XIX^e siècle. Atlas Encarta. 2003.
- Carte 1.1.1.1 : Lorraine et région de Xertigny. 1/3 600 000°. *Atlas Encarta*.
- Carte 1.1.1.2 : Xertigny en Lorraine. 1/560 000°. *Atlas Encarta*.
- Publicité 1.1.2 : Publicité pour la bière *La Lorraine*. Entre-deux-guerres. In *L'activité brassicole en Lorraine*. Bertrand Munier. 2001. Cahier central.

- Photographie 1.1.2.1 : Brasserie de la Cense et maison du brasseur. Années 1880. Archives de François de Vilmorin.
- Arbre généalogique 1.1.3.1 : Arbre généalogique de la famille Trivier-Champion, in « Histoire de Xertigny et de ses brasseries », *Bulletin municipal de Xertigny*. 1992. Page 19.
- Arbre généalogique 1.1.3.2 : Partie de l'arbre généalogique de la famille Voegelé, in *Les Voegelé, une famille germano-française*, autoédition, Jean Maurice. 1999. Non paginé.
- Photographie 1.1.3.1 : Victor Champion. 1885. *Album* de Berthe Trivier.
- Photographie 1.2.3.1 : Pelage de la glace sur l'étang du Priolet, 1902, in *Album* de Berthe Trivier.
- Photographie 1.2.3.2 : Glacière américaine de la brasserie. 1900, in *Album* de Berthe Trivier.
- Photographie 1.2.2.1 : Laboratoire, in *Album La Lorraine* pour l'exposition universelle de 1900. Archives de François de Vilmorin. 1899.
- Photographie 1.3.1.1 : Henri Trivier, 1900, in *Album* de Berthe Trivier.
- Photographie 1.3.2.3 : Salle de fermentation. *Album de la brasserie La Lorraine* pour l'Exposition Universelle de Paris de 1900.
- Photographie 1.3.2.2 : Salle à brasser. *Album de la brasserie La Lorraine* pour l'Exposition Universelle de Paris de 1900.
- Photographie 1.3.2.1 : Salle des machines. Moteurs et machine à froid n°6. *Album de la brasserie La Lorraine* pour l'Exposition Universelle de Paris de 1900.
- Photographie 1.3.2.4 : Taverne Lorraine, 5, rue du Sommerard, Paris. In *Album de la brasserie La Lorraine* pour l'Exposition Universelle de Paris de 1900.
- En tête de papier à lettre 1.3.2.1 : La Brasserie du Quai de l'Oise, entrepôt de *La Lorraine*. Années 1900. Archives de François de Vilmorin
- Photographie 1.3.3.1 : Dessin de la façade de la maison des brasseurs. *La construction moderne*. 1887.
- Photographie 1.3.3.2 : Dessin de première page de l'*Album La Lorraine* pour l'Exposition Universelle de Paris de 1900.
- Carte 2.1.1.1 : Les brasseries du groupe Trivier dans l'Est fortifié en 1914. D'après *La Lorraine dans la guerre de 14 – 18*. Gérard Canini. Presses universitaires de Nancy. 1984. p.10.

- Carte 2.1.1.2 : Les brasseries du groupe Trivier en août et septembre 1914. D'après *La Lorraine dans la guerre de 14–18*. Gérard Canini. Presses universitaires de Nancy. 1984. p.15.
- Photographie 2.2.1.1 : Atelier de goudronnage de la brasserie de Xertigny. In *Album de la brasserie La Lorraine* pour l'Exposition Universelle de Paris de 1900.
- Photographie 2.2.2.1 : Bureaux de la brasserie de Xertigny. In *Album de la brasserie La Lorraine* pour l'Exposition Universelle de Paris de 1900.
- Photographie 2.3.1.3 : Sortie des ouvriers de la brasserie de Xertigny. Années 1930. Mairie de Xertigny.
- Photographie 2.3.2.1 : Pavillon de la brasserie *La Lorraine* à l'exposition coloniale de Marseille de 1922. Mairie de Xertigny.
- Affiche 2.3.3.2 : Publicité pour la bière *La Lorraine*, servie au « restaurant de l'Afrique Occidentale Française », à l'Exposition Coloniale de Paris. 1933. In *L'activité brassicole en Lorraine*. Bertrand Munier. 2001. Cahier central.
- Etiquette 2.3.3.2 : *Kulmbacher*. Bière forte produite par la brasserie de Xertigny en collaboration avec la brasserie Reichelbrau à Kulmbach près de Munich. In *L'activité brassicole en Lorraine*. Bertrand Munier. 2001. Cahier central.
- Photographie 2.2.1.2 : Intérieur de la *Taverne Lorraine*, 5, rue du Sommerard, à Paris. In *Album de la brasserie La Lorraine* pour l'Exposition Universelle de Paris de 1900.
- Etiquette 2.3.3.1 : *Impériale Lorraine*. Date inconnue. In *L'activité brassicole en Lorraine*. Bertrand Munier. 2001. Quatrième de couverture.
- Etiquette 2.3.3.2 : *Kampferbrau, bière de luxe*, in *L'activité brassicole en Lorraine*. Bertrand Munier. 2001. Cahier central.
- Affiche 2.1 : Publicité de l'Union Générale des Syndicats de la Brasserie Française. Dessin de Idoux. 1928. In *L'activité brassicole en Lorraine*. Bertrand Munier. 2001. p. 7.
- Affiche 2.2 : L'étoile des brasseurs. *Editions Bachollet*. Paris. 1933. In *L'activité brassicole en Lorraine*. Bertrand Munier. 2001. Cahier central.
- Affiche 3.2.1.1 : Publicité des années 1930 pour *La Lorraine*. In *L'activité brassicole en Lorraine*. Bertrand Munier. 2001. p.25.
- Affiche 3.2.2.1 : Publicité pour *La Lorraine*, distribuée au Dahomey par *Armandon et Cie*. Date inconnue. In *L'activité brassicole en Lorraine*. Bertrand Munier. 2001. p.27.
- Publicité 3.2.1.1 : Une bière d'exportation. Années 1950. Archives de François de Vilmorin.

- Photographie 3.2.3.1 : Dirigeants, directeurs, employés, contremaîtres et ouvriers de la brasserie de Xertigny. Années 1950. Mairie de Xertigny.
- Photographie 2.3.1.1 : Malterie. Façade. In *Album de la brasserie La Lorraine* pour l'Exposition Universelle de Paris de 1900.
- Photographie 3.3.1.2 : Gare de Xertigny. In *Album de la brasserie La Lorraine* pour l'Exposition Universelle de Paris de 1900.
- Photographie 3.3.1.2 : Wagon sur route de la brasserie de Xertigny, in « La bière des Vosges a d'innombrables amateurs en Afrique et en Asie », article de journal, années 1950, journal inconnu, archives de François de Vilmorin.
- Photographie 3.3.2.1 : Vue aérienne de Xertigny. Années 1950. Archives de François de Vilmorin.
- Photographie 3.3.2.2 : Etiquettes des bières de la brasserie de Xertigny. Mairie de Xertigny.
- Publicité 3.1 : « *La Lorraine*, deux siècles au service de la qualité », publicité pour le « bicentenaire » de la brasserie *La Lorraine*, 1951, archives de François de Vilmorin.

4 – TABLE DES MATIERES

Remerciements	p. 3
Introduction générale	p. 4
1 – La brasserie, champ historiographique pionnier	p. 5
« Pabst » et « Guinness »	p. 6
Des archives exceptionnelles	p. 8
Les débuts de la photographie	p. 9
Témoignages patronaux et ouvriers	p. 10
2 – L’histoire de la bière	p. 10
De Sumer à « La Lorraine », une brève histoire de la bière	p. 11
L’innovation chimique et biologique	p. 15
Première partie	
LA LORRAINE ET LA NAISSANCE DE LA BIÈRE MODERNE (1865 – 1914)	p. 17
<i>Introduction</i>	p. 17
1 - La brasserie française pendant la seconde moitié du XIX ^e siècle, un retard par rapport au Royaume-Uni et à l’Allemagne	p. 18
2 - La brasserie lorraine pendant la seconde moitié du XIX ^e siècle, un milieu fortement concurrentiel	p. 19
3 - La perte de l’Alsace-Moselle, une chance pour la brasserie française	p. 20
4 - La brasserie <i>La Lorraine</i> , une première expansion protéiforme	p. 21
<i>Chapitre 1</i>	
AUX ORIGNINES DE LA BRASSERIE LA LORRAINE, LA RENCONTRE D’UN HOMME ET D’UNE VILLE A LA LONGUE TRADITION BRASSICOLE	p. 22
Introduction	p. 22
1 – Xertigny : le développement industriel précoce d’une ville lorraine	p. 23
2 – Les premières brasseries de Xertigny : de la manufacture banale à la société par actions	p. 27
3 – Victor Champion, fondateur d’une dynastie de brasseurs	p. 35

Conclusion	p. 40
------------------	-------

Chapitre 2

<i>UN ESSOR FONDE SUR LA RECHERCHE ET L'INNOVATION (1865-1887)</i>	p. 42
Introduction	p. 42
1 – Xertigny et la naissance de la brasserie industrielle	p. 43
Le cadre de l'expansion : le rôle primordial de l'eau	p. 43
L'introduction de la fermentation basse : le rôle de la glace	p. 44
Le succès commercial	p. 47
2 – Pasteur à Xertigny : découvertes scientifiques et innovations techniques	p. 49
La recherche brassicole avant Pasteur	p. 50
Pasteur à la brasserie de Xertigny : expériences et découvertes théoriques	p. 51
Les conséquences des découvertes de Pasteur : naissances de la microbiologie et de l'industrie brassicole	p. 55
Conclusion	p. 58

Chapitre 3

<i>LA PREMIERE BRASSERIE DE FRANCE (1887-1914)</i>	p. 60
Introduction	p. 60
1 – Les facteurs de la réussite	p. 61
Henri Trivier, un industriel de génie	p. 61
Adolphe Voegelé, un directeur innovateur	p. 63
2 – Les preuves de la réussite	p. 65
La construction de la plus grande brasserie de France	p. 66
L'édification d'un empire de la bière, le groupe Trivier	p. 69
Le triomphe commercial	p. 71
3 – Les manifestations de la réussite	p. 73
Le « château » des brasseurs de « La Lorraine »	p. 73
Une stratégie de communication « impériale »	p. 74
A la conquête d'un pouvoir d'influence politique	p. 76
Conclusion	p. 77
<i>Conclusion</i>	p. 78
1 - Innovations techniques et diversité des modes de croissances	p. 78

2 - Maîtres de forges et maîtres de l'orge	p. 79
3 - La bière, une des premières productions de masse	p. 80
4 - La naissance de la chimie organique, un moment de la seconde révolution industrielle	p. 81

Deuxième partie

ENTRE TRADITION ET MODERNITE, UN SUCCES PARADOXAL p. 83

Introduction p. 83

1 - La brasserie dans la Première Guerre mondiale : des évolutions divergentes ... p. 83

2 - La brasserie pendant les années 1920 : concurrence exacerbée et influence des méthodes américaines de gestion p. 85

3 - La brasserie pendant les années 1930 : marchés coloniaux et nouvelles méthodes de commercialisation p. 86

Chapitre 4

« LA BIÈRE DE LA REVANCHE » (1914 – 1921) p. 88

Introduction p. 88

1 – La chance de la guerre (1914 – 1918) p. 89

« La Lorraine » dans la Première Guerre mondiale p. 89

La bière, boisson du soldat p. 93

2 – Un retour difficile mais réussi à l'économie de paix (1918 - 1921) p. 97

Dénonciations et crise de reconversion p. 98

Une nouvelle stratégie gestionnaire p. 100

Conclusion p. 102

Chapitre 5

L'APOGEE (1921–1931) p. 104

Introduction p. 104

1 – L'entrepôt La Lorraine p. 105

Les nouveaux marchés de la bière p. 105

Une large gamme aux fondements du succès p. 107

2 – Une richesse appuyée sur une nouvelle comptabilité p. 108

Brasserie de Xertigny S.A. p. 109

L'essor de la comptabilité analytique moderne p. 111

La richesse des brasseurs de Xertigny	p. 114
3 – Une gestion moderne et audacieuse	p. 115
Une stratégie industrielle moderne et audacieuse	p. 115
Du syndicat de patrons au « groupe de pression », une politique d’influence	p. 116
Conclusion	p. 118

Chapitre 6

<i>AU DELA DE LA BIÈRE (1931-1940)</i>	p. 119
Introduction	p. 119
1 – La crise du paternalisme	p. 120
Une vie de château	p. 120
Une gestion sociale traditionnelle et paternaliste	p. 121
Les limites du paternalisme	p. 122
2 – Les nouveaux marchés de la boisson	p. 125
La pasteurisation, clé du marché colonial	p. 125
La diversification dans les boissons	p. 128
Un désastre évité	p. 129
3 – La Lorraine, la vraie, la seule	p. 130
« La Lorraine » et la naissance de la commercialisation moderne	p. 130
« La Lorraine » dans la guerre des marques	p. 133
Conclusion	p. 134
 <i>Conclusion</i>	 p. 135
1 - Une pionnière de la modernité comptable dans la brasserie	p. 135
2 – Pasteurisation et publicité : la poursuite d’une tradition innovatrice	p. 136
3 - Les limites de l’expansion brassicole	p. 139

Troisième partie

UNE ENTREPRISE FAMILIALE DANS LES CONCENTRATIONS

INDUSTRIELLES (1940 – 1958) p. 140

<i>Introduction</i>	p. 140
1 – La Seconde Guerre mondiale, un coup dur pour la brasserie française	p. 140
2 – Une croissance industrielle rapide	p. 141
3 – Une vente controversée	p. 142

Chapitre 7

Introduction	p. 143
1 – La Lorraine dans la Seconde Guerre mondiale	p. 144
« La Lorraine » dans la « drôle de guerre »	p. 144
18 juin 1940, la bataille de Xertigny	p. 147
De l’impuissance à la Résistance	p. 149
2 – Les incidences de la guerre sur la production et les dirigeants	p. 150
La réorientation de la production	p. 150
Le Comité d’Organisation de la Brasserie-Malterie et du commerce de Houblons	p. 153
Le STO à « La Lorraine »	p. 154
3 – De la bière à l’eau	p. 155
Une commercialisation entravée	p. 155
Une stratégie de diminution des prix de revient	p. 156
Une grave chute du chiffre d’affaire	p. 157
Conclusion	p. 158

Chapitre 8

LA LUTTE POUR LA DOMINATION DE LA BRASSERIE FRANCAISE (1945 – 1955) p. 159

Introduction	p. 159
1 – Le tournant de la guerre	p. 160
La pénurie de matières premières	p. 160
Reconstruire une commercialisation efficace	p. 163
2– La course au monopole	p. 166
Les difficultés financières	p. 166
S.A.R.L. Lorraine France	p. 168
La croissance à tout prix	p. 170
3 – Les ouvriers de la brasserie de Xertigny	p. 171
Des conditions de travail difficiles	p. 172
Le triomphe du paternalisme	p. 173
Conclusion	p. 175

Chapitre 9

L’ABSORPTION PAR CHARMES ET CHAMPIGNEULLES (1955 – 1958) p. 176

Introduction	p. 176
1 – Les dernières années de gestion	p. 177
Les problèmes de transport	p. 177
Fusions et acquisitions dans la brasserie	p. 179
La tentative de constitution d'un grand groupe	p. 179
2 – Une discorde familiale	p. 180
Les Trivier et l'actionnariat de « La Lorraine »	p. 180
La rupture entre les frères Trivier	p. 181
3 – La fin du contrôle familial	p. 184
Les Grandes Brasseries de Champigneulle	p. 184
La vente	p. 187
Conclusion	p. 187
<i>Conclusion</i>	p. 189
1 – Une croissance rapide et incontrôlée	p. 189
2 – L'héritage du paternalisme	p. 190
3 – Les facteurs de l'absorption	p. 192
Conclusion générale	p. 193
1 – Les trois innovations de La Lorraine	p. 193
L'innovation dans la production	p. 193
L'innovation dans la gestion	p. 194
L'innovation dans la commercialisation	p. 197
Innovation technique et innovation organisationnelle	p. 197
2 – Pour une histoire de la brasserie	p. 199
« La Lorraine » après les Trivier (1958 – 1966)	p. 199
La brasserie après « La Lorraine »	p. 200
Axes de recherches futures	p. 200
Annexes	p. 203
1 – Sources	p. 203
Inventaire des archives de François de Vilmorin	p. 203

Graphiques et tableaux tirés des livres de comptes de la brasserie de Xertigny ...	p. 207
2 – Bibliographie	p. 216
Histoire économique	p. 216
Histoire des sciences	p. 216
Histoire de la Lorraine	p. 216
Histoire de la brasserie	p. 216
Histoire de la brasserie française	p. 217
Histoire de la brasserie lorraine	p. 217
Histoire de la brasserie <i>La Lorraine</i>	p. 217
3 – Tables	p. 218
Table des graphiques	p. 218
Table des documents	p. 219
4 – Table des matières	p. 223