

# L'entrepreneuriat : d'Oberkampf à aujourd'hui







# Préface

**O**berkampf ? Une station de métro ? Une rue du XI<sup>e</sup> arrondissement ? Un général napoléonien ? Un célèbre physicien ?...

Vous avez tout faux !

Christophe-Philippe Oberkampf était un immigré (économique avant la lettre), ne connaissant pas un mot de français à son arrivée à Paris, mais expert en impression sur étoffes et bientôt inventeur de la célèbre Toile de Jouy. La manufacture de la Toile de Jouy fut en son temps la troisième entreprise de France.

La ville de Jouy-en-Josas a célébré en 2015 le deux centième anniversaire de sa mort : occasion pour elle de réveiller la mémoire de ce grand homme et d'y retrouver, dans beaucoup de domaines, des leçons pertinentes pour l'avenir.

C'est à cela que s'est risqué le Club des Entrepreneurs de Jouy-en-Josas avec ce petit ouvrage très

bien fait, qui donne à réfléchir, tant Oberkampf s'est révélé visionnaire dans son métier d'entrepreneur et de meneur d'hommes.

Pour vous donner envie de le lire, je résumerai ainsi les trois clefs du succès entrepreneurial pour Oberkampf : innovation, qualité du produit (ou du service), conduite des hommes. 1815 – 2015, rien de neuf sous le soleil ?

Merci à nos amis entrepreneurs de nous faire redécouvrir sous une forme accessible à tous la personnalité et l'œuvre de leur grand aîné, qui fut également le premier maire de Jouy-en-Josas.

Et bonne lecture !

**Jacques Bellier**

*Maire de Jouy-en-Josas*

## Avant-propos

**C**hristophe-Philippe Oberkampf a révolutionné au milieu du XVIII<sup>e</sup> siècle l'impression sur toile, faisant de la manufacture de Jouy la troisième entreprise de France. Cet entrepreneur de talent a été précurseur dans plusieurs domaines touchant aussi bien l'innovation, le management, le social ou le commerce.

A l'occasion de la célébration du bicentenaire de sa mort, le Club des Entrepreneurs a voulu explorer l'héritage entrepreneurial d'Oberkampf et montrer ce qui lie les entrepreneurs d'aujourd'hui à cet illustre prédécesseur.

Le Club a notamment réalisé une exposition intitulée « L'entrepreneuriat : d'Oberkampf à aujourd'hui » qui présente les multiples facettes de cet entrepreneur de génie, en portant un regard contemporain sur son style de management ainsi qu'une réflexion sur l'évolution de cette thématique durant 250 ans.

Cette exposition a été présentée sur le campus d'HEC à Jouy en mai 2015 lors d'une grande rencontre inter-réseaux des Clubs d'entrepreneurs de la communauté d'agglomération de Versailles Grand Parc qui ont pu rebondir sur l'expérience d'Oberkampf à l'occasion d'un « World Café » animé par le réseau Dialogue en Intelligence Collective. L'exposition qui a circulé dans les villes voisines de Bièvres, Saclay, Toussus le Noble et Les Loges-en-Josas, est également présentée au Musée de la Toile de Jouy.

Cet ouvrage constitue le livret de l'exposition et montre que les défis de l'entrepreneur d'hier sont quasiment les mêmes que ceux d'aujourd'hui.

**Michel Bouchi-Lamontagne**  
*Président du Club des  
Entrepreneurs de Jouy-en-Josas*

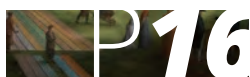
# Sommaire



La définition d'entrepreneur,  
il y a 250 ans et aujourd'hui



Entreprendre pour innover  
ou innover pour entreprendre



Industrialisation des métiers  
d'art au siècle des Lumières



L'entrepreneur Oberkampf  
et l'employeur social



La startup Oberkampf :  
les ingrédients du succès



Management d'entreprise :  
Oberkampf le précurseur



Comptabilité et finances :  
du XVIII<sup>e</sup> à aujourd'hui



La stratégie d'entreprise :  
commercialisation d'une idée



La vie d'Oberkampf  
dans l'histoire de France



Références bibliographiques  
et iconographie





# La définition d'entrepreneur, il y a 250 ans et aujourd'hui





## Les conditions pour entreprendre

La création de la manufacture de Jouy nous montre que pour entreprendre il est nécessaire de réunir plusieurs conditions.

### L'EXISTENCE D'UN MARCHÉ

En 1759, il n'y a véritablement pas de marché puisque la France vient de traverser une période de 73 ans d'interdiction de la fabrication et du commerce des toiles peintes afin de contrer l'importation des Indiennes.

Néanmoins, le besoin est bien là puisqu'il existe déjà des manufactures clandestines sous protection de proches de la royauté, dont l'enclos de l' Arsenal où Christophe-Philippe Oberkampf fera ses premières armes, et qui attestent d'une vraie demande.

### LA POSSIBILITÉ D'EXERCER SON MÉTIER

Fin 1757, début 1758, la question des toiles peintes, agite le conseil du commerce : l'abbé Morellet convint en 1758 qu'il valait mieux fabriquer des toiles peintes en France, plutôt que de continuer à les recevoir de l'étranger. L'année 1759 marque la fin de la prohibition : l'arrêt du 28 octobre 1759 confirme la liberté rendue de peindre et d'imprimer.

**“ Celui qui  
entrepren  
de créer pour  
son compte, à  
son profit et  
à ses risques  
un produit  
quelconque ”**

- Oberkampf

### DISPOSER D'UNE EXPERTISE

Alors qu'en France, la longue période d'interdiction va appauvrir très sérieusement le savoir-faire français des toiles peintes, Oberkampf va apprendre le métier

d'indienneur dès l'âge de 12 ans dans le Wurtemberg (Allemagne actuelle). Cet apprentissage va être d'abord technique, pour maîtriser la création des couleurs et l'impression. Il a été ensuite artistique, pour que les dessins puissent être imaginés et mis en forme.

## QUELQUES GRANDS NOMS D'INDIENNEURS

Quelques grands noms à la tête de manufactures textiles au début de l'aventure du coton au XVIII<sup>e</sup> ou début XIX<sup>e</sup> :

- François Richard Lenoir, industriel de génie à Paris,
- La famille Kœchlin, une dynastie d'indienneurs alsaciens,
- Les frères Wetter et la manufacture d'indiennage à Orange,
- Christophe Philippe Oberkampf, manufacturier à Jouy-en-Josas.

## Saisir l'opportunité

Conséquence de la mission de l'abbé Morellet sur les avantages de la libre fabrication des toiles peintes en France, la prohibition va être levée et d'autres entrepreneurs voudront répondre à l'empressement des consommateurs pour cette nouveauté. Oberkampf a un avantage sur eux : il a obtenu ce renseignement avant les autres grâce à un contact proche du roi. L'opportunité existe enfin pour Oberkampf :



il est au bon endroit et au bon moment, il peut anticiper.

Mais Oberkampf ne parle pas français et n'a pas d'argent. Ses atouts sont du côté de la production (savoir-faire familial) et il maîtrise le procédé de fabrication (technologie), il lui reste alors à trouver des capitaux.

Oberkampf disait : « *entreprendre c'est agir avec d'autres et pour les autres* ». Très vite, il saura développer les bons réseaux de relations et s'entourera d'associés qui lui

permettront de créer la manufacture dès le 1<sup>er</sup> mai 1760.

Enfin, si avoir peu de moyens oblige à avoir recours aux autres, la dimension familiale est très importante : Oberkampf s'est beaucoup appuyé sur ses liens familiaux qui se transforment en liens professionnels.

## Témoignage

Au fil des époques, le regard sur l'entrepreneur évolue. Avant 1758, le Bureau du commerce supposait tous les



consommateurs dupes et tous les marchands et fabricants fripons, d'où des règlements nombreux : on prescrivait à chacun ce qu'il devait faire (à l'aune près). Ensuite, la réforme de l'économie au milieu du XVIII<sup>e</sup> est conduite par Vincent de Gournay, négociant international, fils de négociant, qui achète une charge et se met au service du Royaume, tout en conservant l'esprit d'entreprise.

Devenu intendant du commerce, il propose alors de rendre la liberté à toutes les branches du commerce. Sa philosophie : faciliter le travail [à tous] afin d'exciter la plus grande concurrence dans la vente, d'où résulteront nécessairement la plus grande perfection dans la fabrication et le prix le plus avantageux à l'acheteur.

## ET AUJOURD'HUI ?

Au fond les conditions pour entreprendre aujourd'hui sont les mêmes qu'hier. Dans les **pépinières** ou les **incubateurs** on se pose les mêmes questions : y-a-t-il une opportunité d'affaire ? A quels marchés s'adresse-t-on ?

Parmi les indémodables qualités de l'entrepreneur, on peut citer une lettre de Turgot dans son Eloge à Gournay (1759) :

- « *Il a seul les connaissances locales sans lesquelles l'homme le plus éclairé n'en raisonne qu'à l'aveugle ;*
- *Il a seul une expérience d'autant plus sûre qu'elle est bornée à un seul objet ;*
- *Il s'instruit par des essais réitérés, par ses succès, par ses pertes, et acquiert un tact dont la finesse, aiguisée par le sentiment du besoin, passe de bien loin toute la théorie du spéculateur indifférent ».*

L'histoire d'Oberkampf montre que **l'innovation** a été au cœur de sa réussite d'entrepreneur : depuis quelques années, l'innovation et la création d'entreprise sont intimement liées de même que le rapprochement école-entreprise.

Le statut d'étudiant-entrepreneur vient d'être créé. Oberkampf avait 22 ans quand il a créé la manufacture de la toile de Jouy.



# Innover pour entreprendre ou entreprendre pour innover ?





## L'impression des toiles

Imprimer l'étoffe est l'art de fixer des motifs colorés sur celle-ci. Pour obtenir des toiles solides, dites « bon teint », l'étoffe va être plongée dans un bain de teinture. La technique d'impression utilisée à Jouy repose sur deux opérations successives.

S'inspirant du procédé indien, la première consiste à appliquer un « **mordant** » sous forme de sels métalliques (amidon, acétate de fer ou d'alumine) sur les zones qui vont recevoir une même couleur. La toile était ensuite plongée dans un bain de bouse de vache afin d'éliminer l'excès d'épaississant, puis lavée.

La seconde, le **garançage** (bain de teinture constitué de racines de garance), va révéler les couleurs sur les parties de la toile empreintes de mordants.

Ces opérations vont se répéter successivement autant de fois qu'il y a de couleurs. Par garançage on

obtient une gamme de couleurs du rouge foncé au rose tendre, du noir au lilas, violet, bistre. Le fond de la toile devenu rosâtre, celle-ci devait être exposée sur les prés pour blanchir : c'est le **blanchissage**.

## Innovation dans le blanchissage des toiles

### LES TECHNIQUES D'IMPRESSION

Les mordants sont imprimés sur le tissu selon trois techniques : la planche de bois, la plaque de cuivre, le rouleau de cuivre.

De 1760 à 1770, l'impression à la planche de bois fut la seule technique utilisée, permettant des impressions polychromes. La toile était d'abord lavée dans l'eau de la Bièvre, puis battue au fléau pour la débarrasser de son apprêt ; plus tard des batteries mécaniques remplaceront ces manipulations.





Les différents métiers de la manufacture (JB Huet).

A partir de 1770, l'impression à la planche de cuivre gravée en creux permet les impressions monochromes, ce fut le début des scènes à personnages qui ont rendu célèbre la toile de Jouy.

En 1797, un brevet écossais de 1783 fut mis en application : l'impression au rouleau de cuivre. La machine permettait la production de 5 000 mètres par jour et un gain de temps considérable.

**“ Travailler constamment à la perfection de la fabrication et faire l'essai des nouvelles découvertes avant d'en faire usage ”**  
- Oberkampf

### LE BLANCHISSAGE DES TOILES

La réussite des toiles peintes dépend principalement de la préparation des toiles blanches afin de les débarrasser de leur apprêt qui empêche la couleur de pénétrer dans le coton.

C'est pourquoi, de 1782 à 1794, Oberkampf

## INNOVER POUR ENTREPRENDRE

Dès 1760 la concurrence est bien présente et à peine l'interdiction d'indiennage tombée on compte déjà autour de Paris une quinzaine d'entreprises de toiles peintes.

Oberkampf ne propose que des produits de qualité : la toile, mais surtout la couleur. Or le bon teint « *est d'une exécution plus longue que la mode ne dure* »...

L'augmentation des quantités de tissus à prélever et à blanchir, que permettent les techniques d'impression à la plaque de cuivre puis au rouleau, vont obliger Oberkampf à rechercher des innovations.



Rouleau de cuivre gravé, avec motif de Diane chasseresse.

mène un certain nombre d'expériences, avec son neveu Samuel Widmer, sur la préparation des toiles avant le garançage par un bain d'acide sulfurique ou de potasse. Cette innovation permettra de raccourcir radicalement les temps de blanchissage.

## Témoignage

### LE FABRICANT OBERKAMPF (*extrait de Serge Chassagne*)

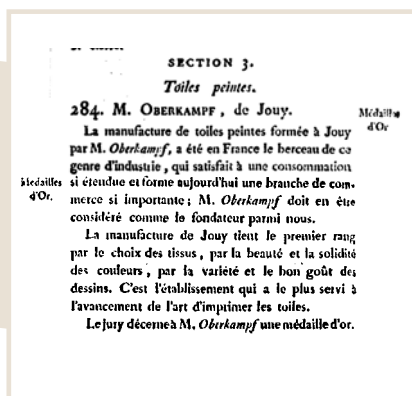
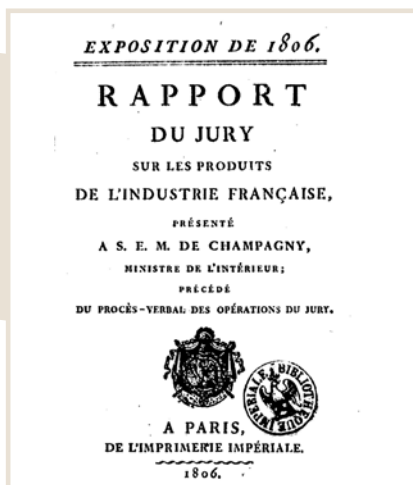
A partir de 1782, Oberkampff mène un certain nombre d'expériences, consignées par écrit sur la préparation des toiles avant le garançage par un bain d'acide sulfurique ou de potasse...

La préparation définitive

(trempage pendant 8 jours à l'eau froide, battage, lavage à l'eau bouillante, avant le passage à l'acide pendant 8 à 12 heures, puis lavage et séchage) n'est mise au point qu'après les expériences systématiques et déjà scientifiques, de l'oncle et du neveu Samuel « sur la force de l'acide », menées de janvier 1789 à l'été 1794.

Ainsi, de juin à septembre 1789, ont lieu quatre expériences pour connaître quelle force il convient d'employer l'acide de vitriol pour blanchir les toiles plus facilement.

*« J'ai fait réduire la force de l'acide sulfurique (au lieu de la préparation ordinaire au 20°, dosage au 60°) et mettre les toiles sèches et mouillées dans l'acide, pour savoir si le dernier est aussi bon*





*que le premier. Le résultat était le contraire de ce que j'ai pensé : la toile qui était mouillée avant, est sortie plus blanche de la*

*garance (du blanchissage après le garançage), et cela a été plus visible sur la toile de Villefranche que sur celle de Rouen... ».*

## ET AUJOURD'HUI ?

L'innovation et l'entrepreneuriat sont intimement liés et selon les situations on pourra innover pour entreprendre – c'est **l'innovation radicale** qui transforme ou crée de nouveaux marchés – ou bien on pourra entreprendre pour innover – c'est l'innovation incrémentale qui améliore l'existant.

L'innovation est **multidimensionnelle** : innovation de produit, de service et d'usage ; innovation de procédé et d'organisation ; innovation marketing et commerciale ; innovation de modèle d'affaires ; innovation technologique ; innovation sociale.

Mais parfois l'innovation n'est pas toujours programmée et on peut se demander quelle est la place de **l'insolite** dans l'innovation ?

Il s'agit de produits, de services, voire de modes de management extrêmement originaux à tel point qu'ils étonnent, parfois dérangent, mais aussi séduisent et qui interpellent toujours par la **rupture** qu'ils introduisent. Ces innovations qui créent une rupture particulière avec nos codes habituels implicites sont pérennes. Le fait d'être hors normes, à l'écart des tendances permet de se différencier et d'atteindre un marché.

En liant deux plans inattendus, et à première vue inconciliables, on se place sur un troisième plan qui devient innovant. L'originalité, l'inattendu naissent du **contraste** généré par la mise en présence de deux systèmes de référence.

Comme on le voit, la création de valeur n'est pas essentiellement issue de la technologie, ni du déterminisme : là aussi, Oberkampf était bien un précurseur en innovant sur tous les plans...





# Industrialisation des métiers d'art au siècle des Lumières





## Une architecture adaptée aux ambitions d'un entrepreneur

### L'IMPLANTATION SUR LE SITE DE JOUY

Le choix d'aménagement est issu des besoins de la manufacture, mais aussi de l'influence de Vitruve qui est traduit du latin en 1673 par Claude Perrault, architecte et médecin.

### LE BÂTIMENT PRINCIPAL D'IMPRESSION

La construction est confiée à l'architecte Jean-Benoît Barré qui est un ami de de Maraise et d'Oberkampf. Jean-Benoît Barré est considéré « comme l'un des créateurs du style Louis XVI ».

Il met en place les principes sanitaires.

*Huile sur toile, JB. Huet, 1807.*

## L'usage de l'air et de la lumière

La ventilation croisée est encouragée pour les deux séchoirs construits en 1771 avec un séchage à l'horizontale des toiles. La lumière naturelle et la protection du rayonnement solaire sont prises en compte : les dessinateurs et graveurs sont installés au Nord.

### LA PRAIRIE SOLAIRE MISE EN SCÈNE

La prairie autour de la manufacture est utilisée pour les besoins d'éten-dages. Les toiles sont exposées aux rayons du soleil pour leur blanchis-sage et cela requiert l'acquisition de terrains ce qui explique les dimensions de la manufacture.

La sécurité de la prairie est assurée par des gardes suisses pour lesquels on construit une maison. Un sentier de 420 mètres de longueur fut aménagé avec la construction d'un mur spécifique : « *L'extrémité de l'enclos en fut également fermée par un mur, mais dont*

**« Quelle responsabilité pour l'entrepreneur qui guide le travail des dessinateurs ! »**

- Oberkampff

*la plus grande partie ne s'élevait qu'à une hauteur d'appui afin de ne pas masquer la vue de ce côté. Un saut de loup, rempli d'eau défendait à l'intérieur cette portion de clôture. »* La manufacture est un lieu de vente, il n'y a pas de magasin

à Paris. Oberkampff écrit à une cliente parisienne : *« Il faut comme tout le monde vous donner la peine de venir à Jouy pour faire votre choix ».*

La découverte de la manufacture est grandiose : les toiles sont exposées au soleil dans la prairie et aux regards des visiteurs conquis. Il est probable qu'il y a ici une alchimie particulière dans la conquête du paysage par une industrie qui s'offre en spectacle.

### L'IMPORTANCE DE L'EAU

L'eau est au cœur d'une manufacture de toile. Le choix d'un

site irrigué et la gestion de l'eau est stratégique. Il est réalisé des aménagements spécifiques pour son utilisation selon Etienne Mallet qui note à propos des eaux : *« qu'on les enferma dans des citernes voutées, en ménageant dans le mur d'enceinte des escaliers pour pouvoir y puiser à l'extérieur ».*

Des machines sont développées par Oberkampff pour faciliter le lavage : *« Le radeau flottant sur lequel on battait les toiles au fléau fit place à deux plateformes circulaires, tournant au-dessus du cours d'eau au moyen d'une seconde roue, établie en aval de celle de la calandre ».*

On note également la présence d'un bâtiment sur la rivière de la



*Le grand bâtiment de la manufacture à l'abandon, avant sa destruction en 1864.*



manufacture servant au nettoyage des toiles : « Une série de huit laminoirs formés chacun de deux lourds rouleaux en bois, l'un cannelé, l'autre uni, étaient suspendus sur deux rangs au dessus du cours d'eau et mus par des manivelles à bois ».

L'eau est présente dans le laboratoire des couleurs mais aussi dans l'imprimerie accompagnant les imprimeurs dans leurs tâches quotidiennes mais aussi dans la préparation des couleurs.

## LE GRAND LABORATOIRE DES COULEURS

L'organisation du travail tourne autour de l'usage des couleurs et de produits chimiques. Mallet



Plan des bâtiments, enclos et dépendances de la manufacture en 1815.



Planche de bois.

décrit avec précision le passage vitré conduisant de l'imprimerie au laboratoire : « il y avait de chaque coté, un petit canal en pierre, rempli d'eau courante, ou les imprimeurs venaient tous les soirs laver leurs planches ». Puis il ajoute qu'une pièce contigüe disposait de « poteries contenant les couleurs préparées pour les imprimeurs ».

Les imprimeurs venaient le matin ici chercher les couleurs de la journée. Le « grand laboratoire des couleurs » tel que nommé par Mallet est ensuite décrit avec minutie :

« Il était curieux à voir, meublé de fourneaux, de cuves à moitié enterées dans le sol, et de tout l'attirail nécessaire dans une officine de cette importance. Une fontaine, qui alimentait d'eau de source un grand bassin de pierre, occupait un des côtés de l'atelier ».

## Témoignage

Mallet note dans le Mémorial en 1772 : « *Par la même raison on augmenta aussi l'étendue de la prairie, en ajoutant à sa largeur tout l'espace du terrain resté vacant entre la rivière morte et les jardins dépendant des maisons de la rue de Bordeaux terrain dont on avait fait récemment l'acquisition* ».

Mallet note : « *Beaucoup de sources d'eaux vives se rencontrent*

*dans la vallée de Jouy. Il y en à quatre sur la partie la plus élevée de l'enclos de la manufacture, longeant la rue des Bordeaux* ».

Il note également plus loin : « *L'eau de ces sources s'écoulait par des pierres, dans deux grands réservoirs creusés, l'un sur la prairie et l'autre dans le jardin supérieur. De là des tuyaux souterrains conduisent l'eau dans tous les ateliers ou elle était nécessaire* ».

## ET AUJOURD'HUI ?

Les principes de Vitruve sont redécouverts par les industriels du textile et du luxe. GAP en Californie va faire en 1997 de son siège social un lieu emblématique de la culture verte. A San Bruno la lumière naturelle et la ventilation naturelle vont être maximisées permettant une amélioration des conditions de travail. La toiture qui ondule est plantée et l'immeuble fait l'objet de nombreuses publications y compris dans Times Magazine.

De la même façon LVMH a construit en 2011 un gigantesque atelier Louis Vuitton sur un ancien terrain agricole de la Drôme. D'une surface de 8 150 m<sup>2</sup>, la lumière naturelle permet d'éclairer les 250 maroquiniers. La toiture végétale qui est une des plus grandes d'Europe associée à des panneaux photovoltaïques et pompes à chaleur permet à l'usine de satisfaire aux normes environnementales les plus exigeantes. Le site bénéficie d'une page Facebook et fait l'objet de visites régulières pour voir la qualité du lieu et la transmission de l'art du beau geste.

*Le ballon de Gonesse, imprimé à la plaque de cuivre vers 1784.*









# L'entrepreneur Oberkampf et l'employeur social





## Un employeur social en avance sur son temps

Quel extraordinaire parcours que celui d'Oberkampf, parti de l'atelier familial de teinturerie dès l'âge de 18 ans et se jetant à 21 ans dans l'aven-  
ture de l'entreprise !

C'est surtout l'aventure d'une personnalité exceptionnelle et d'un visionnaire qui a très vite mis en place une intégration verticale de sa fabrication et qui a inventé et utilisé des techniques de management et de développement des hommes et des femmes qui travaillaient à Jouy.

Oberkampf, à l'image de nombreux capitaines d'industrie du XVIII<sup>e</sup> puis du XIX<sup>e</sup> siècle, sera imprégné tout

autant par une éthique de conviction, issue de son protestantisme assumé même dans une période troublée, et une éthique de responsabilité le faisant devenir un grand chef d'entreprise soucieux d'organiser le travail de ses centaines d'ouvriers, d'inventer la discipline et le partage des tâches dans

les ateliers ainsi que d'assurer le développement des expertises les plus pointues dans son domaine.

Sans cette double éthique, enrichie d'une grande habileté politique, Oberkampf n'aurait sans doute pu

traverser la période post révolutionnaire et conserver intacts son entreprise et l'emploi de ses centaines d'ouvriers. C'est son ouverture sur le monde tout autant que sa croyance en l'individu et au progrès qui doivent, à heure de son bicentenaire, nous servir d'exemple.

**“ Venez et travaillez-y tous avec moi, chacun de vous en emportera chaque jour de quoi suffire aux besoins de sa famille et revenez tous les jours, toujours en plus grand nombre. Tous les bras seront occupés utilement ”**

- Oberkampf

*L'entrée des ouvriers saluant Oberkampf, PA. Labouchère.*



# Le « maître » est le patron absolu

## LE PERSONNEL RECRUTÉ

Oberkampf commencera en 1760 avec deux compagnons et en 1780 sa fabrique emploiera environ 900 personnes. En 1805, ils seront 1 318 : 360 de la direction aux contremaîtres, coloristes et autres ouvriers qualifiés ; 950 ouvriers non qualifiés. Oberkampf privilégie le recrutement local et rural et parie qu'il trouvera sur place de « bons travailleurs qui renforceront l'homogénéité sociologique et culturelle ». Il recrutera ainsi sur les communes de Jouy-en-Josas, Les Loges-en-Josas, Buc, qui connaîtront en un demi-siècle une forte expansion démographique.

Néanmoins, Oberkampf se doit aussi de recruter les meilleurs talents et pour cela va mettre en place les premiers contrats de travail « à l'envers ». En particulier, il s'agit des dessinateurs, graveurs et surtout les coloristes. Ces premiers contrats ont pour but de garantir à Oberkampf, contre salaire, que le nouvel employé s'engage à

travailler à la manufacture pendant une période de temps minimale et qu'il s'engage à ne pas désertir son poste pour un autre employeur. Ces contrats gagnant-gagnant constituent les premiers contrats de travail mis en place par Oberkampf.

L'achat du silence : « *Désirant augmenter sa fabrication d'un genre nouveau, Christophe choisit trois imprimeurs, ouvriers sûrs et affidés, qui sans être surveillés, puissent joindre à l'exactitude du travail le secret et la discrétion nécessaire, et leur fait contracter, devant le notaire de Jouy, un engagement de six ans.*

*Ils y promettent, comme tout engagé, d'employer tous leur temps et talents au service du Sr Oberkampf, mais surtout de ne rien communiquer, par bouche ou par écrit, des procédés de leurs travaux, ni de lever dessins de machines ou parties de machines, ni de donner dessins ou échantillons, matrices ou empreintes, et de ne laisser introduire qui que ce soit. »* Moyennant leur silence et diligence, leur salaire annuel passe de 340 livres à 450 livres.

## LE SYSTÈME DE FORMATION MIS EN PLACE

Parmi les enfants qui accompagnent leurs parents à la fabrique





*Les pinceauteuses de la manufacture des frères Wetter à Orange, peinture de G.M. Rossetti.*

et y effectuent de menus travaux, on repère les futurs « alloués » qui vont signer un contrat d'apprentissage vers 13-14 ans devant notaire. L'apprentissage développe les savoir-être (la ponctualité, l'honnêteté, l'assiduité) et les savoir-faire. Et les personnels expérimentés les transmettront à leur tour.

Entre 1768 et 1774, le notaire de Jouy passe en actes authentiques 82 contrats d'alloués. Chaque contrat suit un modèle uniforme, rédigé à l'avance et complété par le notaire au moment de sa signature.

Le père, ou son représentant légal, pour ce présent et de son consentement met en qualité d'alloué un tel qu'il certifie fidèle, et Oberkamp l'accepte en cette qualité pour huit années entières et consécutives.

Comme n'importe quel apprenti, l'alloué « *promet d'apprendre du mieux qu'il lui sera possible tout ce qui sera montré et enseigné par le sieur Oberkampf ou gens de sa part, d'obéir en tout ce qu'il lui commandera, de lui faire son profit, éviter son dommage, l'en avertir s'il vient à sa connaissance, sans pouvoir*



Plaque de cuivre avec motif  
Diane et Endymion.

*s'absenter, ni aller travailler ailleurs pendant le dit temps. Pour sûreté de cette dernière clause, le père s'engage à ramener son fils pour achever son temps, et à verser 150 livres pour forme de dédommagement. »*

De plus, le fabricant retient sur le salaire de l'apprenti une somme forfaitaire de 250 livres, qui lui reste en cas de désertion définitive.

### LA POLITIQUE SALARIALE

- Un contrat oral (« l'embauche verbale ») ;
- Un salaire payé en « bon argent » (même lors de l'émission des assignats, durant les premières années de la révolution) ;
- Des gratifications « pour récompenser le zèle, l'exactitude et l'intelligence », versées en fin d'année ;
- Une retenue régulière sur salaire (de 30% pour les ouvriers

les plus qualifiés à 5% pour les moins qualifiés), qui constituera une forme d'épargne salariale, d'encouragement à une consommation raisonnée et à l'accumulation d'un petit capital.

### LES AUTRES FACTEURS D'ÉVOLUTION SOCIALE

La valeur est reconnue par le positionnement et la promotion sociale. Une personne qui est qualifiée va pouvoir évoluer rapidement dans la hiérarchie. Les personnels qui savent lire et écrire occupent des emplois de bureau. Les dessinateurs, imprimeurs, coloristes, sont premiers dans l'échelle des ouvriers et les emballeurs sont en bas de l'échelle.

## ET AUJOURD'HUI ?

On comprend qu'Oberkampf était un employeur social en apprenant à ses salariés que l'homme s'accomplit et évolue dans et par son travail. Il est à ce titre le témoin des affinités entre protestantisme et révolution industrielle.

Aujourd'hui, les temps ont changé et le contrat de travail s'est généralisé à tous les salariés. Pour la majorité, il ne s'agit plus vraiment du contrat gagnant-gagnant imaginé par Oberkampf mais d'une garantie de rémunération contre travail et sans limitation de durée, laissant à tout salarié la possibilité de partir sans contrepartie pour l'employeur... Il reste que pour les meilleurs talents, le principe d'Oberkampf est toujours en vigueur même si le vocabulaire a bien évolué. On parle désormais de parachute, de « golden hello », de clause anti-concurrence ou bien de primes à seuil minimal...

On a vu aussi naître l'emploi solidaire qui repose sur une nouvelle forme de contrat : le contrat de confiance en permettant à un ex-salarié sans emploi de pouvoir à nouveau exprimer ses talents et s'intégrer à nouveau dans son économie locale. Voilà une nouvelle forme de contrat gagnant-gagnant dans la veine des idées d'Oberkampf.

Aujourd'hui, comme d'autres entreprises au sein desquelles l'association Solidarités Nouvelles face au Chômage (SNC) a créé des groupes de solidarité pour aider les chercheurs d'emploi à retrouver un emploi, soyons certains qu'Oberkampf aurait créé un groupe SNC au sein de sa Manufacture de Jouy !

*Ce chapitre a été réalisé par l'association SNC, membre du Club des Entrepreneurs.*





# La startup Oberkampf : les ingrédients du succès





## La qualité, le maître mot

Un positionnement haut de gamme : Oberkampf rattache la création des toiles peintes au domaine des arts décoratifs. Par son activité, ses soins et ses travaux, il peut proposer des dessins riches, beaux et variés ; des couleurs vives et solides. Il forme un établissement utile et honorable pour lequel il obtiendra des distinctions, parmi lesquelles le titre de Manufacture Royale en 1783.

Il réunit à grands frais les procédés les plus parfaits, les secrets jusqu'alors les plus cachés de la fabrication des belles couleurs. « *Les dessinateurs avaient parfaite connaissance de ce qui convenait le mieux au plus grand nombre de consommateurs...* » Thèse Aziza Gril-Mariotte.

Il recherche également les meilleures toiles blanches, ses processus d'impression n'ont jamais été raccourcis afin de conserver le label « bon teint ».

### LA CRÉATION DE LA MARQUE

*« Je crois qu'il sera bon que vous fassiez mettre sur votre magasin un tableau qui porte Dépôt des Toiles Peintes de Jouy »* (demande faite au dépôt du Havre).

*« Quand le vendeur eut prononcé le nom de Jouy, on répondit que s'il était en effet de cette manufacture, on en donnerait le prix demandé. On [associé d'Oberkampf] montra la marque et le marché fut aussitôt conclu »* (Mme de Maraise).



Cette inscription attire la vogue.

## Le lobbying et le sens du recrutement

### LE NÉCESSAIRE LOBBYING

La recherche d'alliés auprès de l'administration: intendant du commerce, préfet de Seine-et-Oise... permet de passer les épreuves et

**“ Et la vallée déserte où les hommes furent conviés par Oberkampf à prendre part au trésor nouveau fut transformée en un séjour d'abondance et de paix ”**

- Oberkampf

les changements de régime politique. L'opportunisme commercial peut prendre les habits du civisme.

### DÉNICHER LES MEILLEURS TALENTS

A ses débuts, son père est son meilleur agent recruteur.

Egalement, ses neveux viennent les uns après les autres à Jouy...

Oberkampf s'assure d'une **collaboration durable** avec l'élite (200 personnes, coloristes, dessinateurs, techniciens...) par des contrats d'une durée de 6 à 10 ans pour les compétences clés.

## La recherche du site le mieux adapté

Au fil de ses recherches, Oberkampf choisit Jouy-en-Josas pour plusieurs raisons :

- Jouy est proche de Versailles et en amont d'autres usines qui utilisent l'eau de la Bièvre, réputée d'une très bonne qualité et indispensable à la fabrication des toiles ;
- Jouy était entourée de forêts, or la manufacture consommait énormément de bois pour bouillir l'eau ;
- l'espace disponible en prairie pour le séchage des toiles ;
- le coût de la main d'œuvre locale, peu élevé lié au faible développement de Jouy.

## L'éducation, à son tour il la transmet

L'éducation reçue de son père et dans d'autres manufactures fréquentées enfant lui tient lieu d'école de commerce et d'apprentissage. Il a exercé tour à tour les principaux métiers nécessaires à la manufacture. Les gestes du

métier qu'il a appris peuvent passer les frontières. Le vocabulaire des imprimeurs et teinturiers est sa langue, une langue universelle.

Ensuite, l'éducation voulue par Oberkampf consiste à mettre à l'épreuve un employé (à commencer par sa propre famille) en lui confiant une tâche et, pour ceux qui sont destinés à occuper un premier rôle, à le faire passer successivement par tous les degrés de « l'école de la toile peinte » [Mémorial]. Les autres suivent l'exemple et on peut donc parler d'une véritable école de la manufacture de Jouy.

## Témoignage

Une entreprise, deux cerveaux. On connaît mieux Oberkampf désormais, mais qui a entendu

parler de Madame de Maraise ? Une collaboratrice hors pair : choisie en raison de ses qualités commerciales, elle tient pendant 22 ans, de 1767 à 1789, la comptabilité de la manufacture de Jouy, exploitée en association entre Oberkampf et son mari. Inspirant largement la tactique à court terme et la stratégie de l'entreprise, elle est certainement l'un de ses meilleurs atouts. Dans sa correspondance, Mme de Maraise entremêle deux discours, l'un, la langue des affaires, l'autre plus féminin, où affleurent ses joies et angoisses familiales. Quittant peu son bureau, elle a la haute main sur les finances et les relations publiques, Ne dit-on pas que la comptabilité de la manufacture fut « son chef d'œuvre » ?

## ET AUJOURD'HUI ?

- La pratique du lobbying : défense des intérêts de l'établissement face à l'administration... pour bénéficier d'exemptions, limiter les contraintes...
- Capacité à faire rayonner sa marque : visionnaire sur beaucoup d'aspects, dont la bonne gestion de son image de marque, Oberkampf serait certainement soucieux aujourd'hui de son identité numérique.
- La veille concurrentielle : à son tour, Oberkampf envoya ses principaux commis se former ou espionner les autres manufactures, ce qui ressort de la même logique : s'imprégner par l'observation de ce qui se fait de mieux. Comment dit-on en 2015 ? *Benchmark*, c'est ça.



# Management d'entreprise : Oberkampf le précurseur





## Aux sources du management

En vingt ans la manufacture de Jouy passe à un effectif d'environ 900 personnes, c'est-à-dire que la masse salariale est multipliée par six, rien que lors de la première décennie.

A la tête de la troisième entreprise de France, Oberkampf doit faire face à des problèmes nouveaux liés au nécessaire encadrement d'ouvriers venant de différents horizons, disposant de connaissances et expériences très variées.

La mise en place d'une autorité est indispensable car elle garantit la qualité de reproduction des procédés mis au point par Oberkampf ainsi que l'efficacité du travail des ouvriers.

En d'autres termes, l'activité de la manufacture, qui repose sur d'innombrables activités manuelles, doit pouvoir s'appuyer sur un effectif, certes hétérogène, dont la qualité de travail

est prédictible et dont le temps consacré au travail est optimal.

De cette nécessité naît le management dont les origines pourraient venir du mot italien 'managere' qui concerne le dressage des chevaux. On retrouve aussi en français le mot 'manège' qui désigne un enclos réservé au dressage des chevaux.

## L'enclos et les premières règles de vie en entreprise

### FIXER LE PÉRIMÈTRE

Pour Oberkampf, il apparaît très vite indispensable d'identifier le périmètre de la manufacture et notamment l'entourer d'un enclos fait de murs dont la communication avec l'extérieur est assurée par une seule grande porte dont les accès sont gardés. Le rôle de portier a été confié dès 1776 à

*La porte de la manufacture,  
PA. Labouchère, 1845.*

des Suisses alémaniques. Cette séparation topographique entre le monde extérieur et le monde du

**“ Toujours s’assurer que tous les bras qu’on emploie sont occupés utilement ”**

- Oberkampf à ses hériters

travail apparaît comme une règle fondamentale pour pouvoir édicter des règles et les faire appliquer.

Le contrôle des entrées et sorties est défini par des consignes qu’Oberkampf établira

au fil du temps. Elles définissent à quel moment la grande porte est ouverte le matin pendant un quart d’heure, le reste du temps la porte restera fermée.

## LE CONTRÔLE DES VISITES

Afin de protéger son savoir-faire et ses inventions, Oberkampf établira les premières consignes pour contrôler les entrées et visites de personnes étrangères à la manufacture.

Tout visiteur doit se recommander d’un des chefs et inscrire son nom et celui de sa société sur un registre tenu par le portier et toute entrée se fera avec un permis et sera encadrée par des guides désignés par Oberkampf.

## LES PREMIÈRES RÈGLES

Oberkampf édicte à l’attention

des ouvriers leurs premiers commandements :

- l’assiduité et la ponctualité au travail ;
- le respect absolu, de jour comme de nuit, de la propriété industrielle.

Rapidement, Oberkampf fera surveiller, la nuit, la manufacture par d’anciens gardes Suisses, notamment les prés où étaient étendus les draps de coton pendant plusieurs semaines.

Cet ensemble de règles fait aussi systématiquement référence au temps avec la cloche de la manufacture qui rythme l’ouverture et la fermeture des portes ainsi que les pauses pour les repas.

Le temps mécanique des horloges rythme alors le travail des ouvriers...

## Témoignage

### CONSIGNES AU PORTIER (extraits Oberkampf)

Art. 1<sup>er</sup> : le portier n’ouvrira son guichet le matin qu’un quart d’heure avant de sonner la cloche, et la





grande porte seulement pendant l'intervalle de la cloche ou tinton ; après quoi il la refermera de suite et tiendra rigoureusement à l'ordre de ne laisser entrer aucun ouvrier qui viendrait plus tard.

Art. 2 : La grande porte restera fermée toute la journée, excepté pour l'entrée et sortie des ouvriers, et pour la circulation des voitures.

Art. 3 : Aucun ouvrier ne doit sortir avant l'heure sans un permis de son contremaître qu'il doit déposer entre les mains du portier en sortant. Le portier inscrira sur un registre les noms de ceux qui sortent sans permis, et la liste en sera donnée tous les mois au caissier pour leur faire à la

paye la retenue du temps perdu.

Art. 4 : Tout ouvrier qui quittera son poste avant l'heure, pour se préparer à la sortie, sera puni d'une amende du tiers de sa journée.

## LES HORAIRES ET LE TEMPS *(extrait de Serge Chassagne)*

La cloche de la manufacture, qui rythme l'ouverture et la fermeture des portes, joue un rôle exactement analogue à celle du couvent dans l'organisation monastique : accoutumer le groupe à une nouvelle appréhension du temps, dominé ici non plus par l'office, mais par la régularité pendulaire de l'embauche (à 6 heures du matin l'été, à 7 heures l'hiver) et de la sortie (à 5 heures de relevée l'hiver, à 7 heures l'été).



Bien que la longueur de cette journée de travail démarque encore le rythme solaire du travail préindustriel, avec l'interruption rituelle des repas (un bref arrêt à 9 heures pour le déjeuner, une heure à midi pour

le dîner), l'habitude du temps mécanique des horloges pénètre dans la population ouvrière.

## ET AUJOURD'HUI ?

Si les employeurs jusqu'à aujourd'hui ont souvent cherché à définir le travail selon un cadre figé, les lignes bougent. Par exemple le concept de **télétravail** amène une nouvelle définition du travail et forcément d'autres règles. En effet, en rompant avec une certaine unité de temps, de lieu et d'action, le télétravail bouleverse l'organisation du travail et l'exercice traditionnel des pratiques de management.

Autre tendance : le **coworking**, imaginé il y a 20 ans, permet la création de valeur sous une forme communautaire en partageant un même lieu de travail qui n'est plus un lieu de sédentarité, mais un lieu de passage. On vient y travailler pour la situation géographique, pour les gens que l'on peut y croiser, pour le cadre ; le lieu de travail n'est plus une habitude, mais devient un choix.

Autour du lieu de travail, se développe entre les coworkers une véritable communauté. Quel intérêt ? Dans la vision tayloriste de l'entreprise, le lieu de travail est l'espace dans lequel on réunit des travailleurs stimulés par un manager qui distribue et contrôle. L'énergie, c'est le manager. Dans un espace de coworking, l'énergie c'est la communauté : échange, émulation, partage, collaboration, synergie, sérendipité, etc.

Le cadre spatio-temporel de l'entreprise est bien en train d'éclater, c'est la fin de l'unité de lieu, de temps et d'action. Avec l'essor des tablettes, des tiers lieux de travail et du télétravail, on devient tous des travailleurs nomades : on travaille n'importe où et n'importe quand...









# Comptabilité et finances : du XVIII<sup>e</sup> à aujourd'hui





## La comptabilité en partie double

Si le poids du personnel ne compte que pour 5 à 7% dans les coûts de revient, en revanche il apparaît très vite que l'approvisionnement des toiles blanches est stratégique à bien des égards. En effet, représentant entre 80 et 90% des coûts, les toiles ont l'impact le plus important sur la qualité et le prix des toiles de Jouy. Soumis aux aléas d'achats en devises étrangères et confronté à la concurrence et une guerre des stocks, Oberkampf cherche en permanence à estimer la relation entre le prix d'achat d'une toile et le coût de revient d'une toile peinte.

Mme de Maraise, dont il faut rappeler qu'elle a été « choisie » par Oberkampf pour ses qualités de « comptable » comme épouse de son associé de M. de Maraise, a su non seulement établir la comptabilité générale de

**“ Je m’estimai très heureux de pouvoir épargner 30 à 36 livres par semaine. Ma nourriture ne me coûtait pas 20 sous par jour et j’avais une chambre gratis... ”**

- Oberkampf

la manufacture mais aussi très rapidement mette en place une comptabilité en partie double. Elle servait quotidiennement à Oberkampf dans ses arbitrages, en ayant au dessus de lui une épée de Damoclès : celle du contrôle de la bonne gestion qu'effectuait en permanence Mme de Maraise...

## L'optimisation du fond de roulement

Soucieux d'optimiser son fond de roulement qui lui donne toute la marge de manœuvre nécessaire pour procéder aux achats

stratégiques de toiles, Oberkampf décide la mise en place d'une retenue sur salaire obligatoire, effectuée chaque année ou chaque trimestre, jusqu'à concurrence d'un montant forfaitaire, restitué à l'intéressé à l'expiration de son temps de travail dans l'entreprise.

Selon Serge Chassagne, « *Cette retenue garantit à l'employeur la loyale exécution du contrat de travail... elle habitue le salarié à l'épargne, à la consommation différée... et donc à l'accumulation patiente d'un petit capital, dont au besoin le patron sait conseiller le placement* ».

Le montant de la retenue varie selon l'âge et la qualification de l'employé avec des taux de 10% pour des apprentis pour aller jusqu'à 60% du salaire annuel pour les plus experts.

« *Tant que la totalité de la retenue n'est pas effective, aucun intérêt n'est versé. Mais, nouvel élément discriminant, cet intérêt de 5% l'an n'est bonifié qu'à ceux qui savent que toute somme conservée par un débiteur emporte intérêt pour le créancier...* ».

Grâce à ce mécanisme, Oberkampf dispose finalement d'un fond de roulement gratuit estimé par Serge Chassagne à environ

50 000 livres à comparer au capital de 345 000 livres (bâti-ments compris) de la manufacture en 1771.

## Témoignage

Serge Chassagne : En vingt ans le capital comptable de l'entreprise a été multiplié par 6 et atteint près de 9 millions de livres à la fin de l'Ancien Régime. Combien d'entreprises françaises tournent sur un tel pied à cette date ? Mais plus frappante encore est l'importance des fonds propres, expression de l'autonomie financière de l'affaire. Leur croissance est plus forte que celle du capital comptable, et leur part relative dans la composition du passif ne cesse de s'élever de 1770 à 1790...

B. Badré et P. Colombet : L'entrepreneur Oberkampf s'est offert, au seuil de la Révolution, une indépendance totale dans la conduite de l'affaire... Du point de vue financier, Oberkampf adopte une stratégie offensive durant la Révolution : il augmente l'actif par les immobilisations pour échapper à la tempête financière.



Gouache de PA. Labouchère, 1845.





De plus, en homme indépendant et puissant, il autofinancera cette politique ambitieuse... S'agissant des investissements, il paraît aujourd'hui extraordinaire qu'Oberkampf

ait procédé à la construction en 1791 de son grand bâtiment d'impression pour 280 000 livres par simple autofinancement !

## ET AUJOURD'HUI ?

Comme on le sait, le **contrôle de gestion** permet le contrôle, la mesure, la gestion et l'analyse de l'activité d'une organisation. Aujourd'hui, il est devenu la colonne vertébrale de toute entreprise. Le credo discutable du contrôle de gestion est qu'on ne pilote que ce que l'on mesure, ou dit autrement « ce qui n'est pas mesuré ne peut être géré ». La mesure est donc capitale car elle permet le contrôle de la (bonne) gestion. On s'aperçoit alors que le duo Oberkampf-Maraise remplissait bien ce rôle... Egalement, le contrôle de gestion répond au besoin d'optimisation des performances de l'entreprise et est devenu grâce à la technologie un outil puissant de simulation en temps réel.

En comparaison du rôle de précurseur d'Oberkampf, on s'aperçoit que l'apparition officielle du mécanisme de **Plan d'Épargne Entreprise** date seulement de 1967 et que les premiers textes sur les « **stock options** » datent de 1970. Aujourd'hui, le PEE est devenu depuis la fin des années 1980 l'outil central d'épargne salariale en France. Contrairement à l'esprit d'Oberkampf, cette épargne est administrée par un tiers qui en tant qu'établissement bancaire garantit le paiement en valeur des actions détenues par les salariés.

D'autre part, le mécanisme de stock options reste un outil à risque privilégié aujourd'hui pour récompenser les cadres dirigeants des entreprises, tout en différant dans le temps le versement de dividendes. On retrouve ici le principe recherché par Oberkampf : il négociait avec les meilleurs leur intéressement aux bénéfices de la société en contre partie de leur fidélité à la manufacture de Jouy. Mais cependant, combien de salariés n'ont jamais pu toucher leur stock options ? Encore beaucoup et les phénomènes de « bulle » existent toujours.



# La stratégie d'entreprise : commercialisation d'une idée





## Modification des méthodes de vente

### IMPRIMER À FAÇON

Dès la création de la manufacture, Oberkampf s'est positionné sur un marché de luxe et a gagné en réputation grâce à la production de toiles peintes commandées par des nombreux clients parmi les plus puissants et les plus influents du royaume.

Mais, imprimer « à façon » pour une clientèle privée ou quelques marchands ne permet pas à Oberkampf d'exprimer tout son art, ni d'augmenter les volumes compte tenu des temps importants de préparation et des productions trop spécifiques.

### VENDRE SUR STOCK

Fin 1776, Oberkampf décide de changer de paradigme

en n'imprimant plus à façon mais en privilégiant « la création d'un nouveau goût » (politique des dessins) pour lequel il s'implique fortement avec son complice Jean-Baptiste Say.

Ainsi, Oberkampf inverse le sens des relations et devient le promoteur de produits choisis et fabriqués en quantité et de façon régulière :

ce qui permet d'augmenter les volumes et de constituer des stocks pour ne pas faire attendre le client.

On passe d'une logique de production à la commande à celle de la vente sur stock (« de ce qui est disponible »).

Les affaires commerciales se traitent par les comptes courants : les

clients – marchands et négociants – viennent acheter directement à la manufacture ou bien par courrier en renvoyant les échantillons précisant le nombre d'aunes désirées pour chaque sorte.

**“ Il faudrait (...) savoir quel goût succédera à celui qui existe... Le plus habile est celui qui sait arrêter à temps pour avoir le moins de reste quand le genre le plus recherché cesse de plaire... ”**  
- Oberkampf





*Oberkampf et trois de ses enfants,  
huile sur toile de LL. Boilly, 1803.*

Cette pratique est la plus courante, les frais de transport sont à la charge du client, et ainsi c'est eux qui prennent en charge la vente au détail.

### VENDRE À CONDITION

La manufacture de Jouy n'ayant jamais fait voyager, ni tenu aucune foire, une nouvelle formule de vente vient renforcer la diffusion des toiles de Jouy en dans toute la France et même au-delà des frontières.

Il s'agit de la vente en compte à condition qui permet à Oberkampf de pénétrer sur les marchés éloignés sans frais de déplacement. Moyennant une commission et l'expédition d'un stock de toiles peintes, elle aide Oberkampf à solder ses comptes.

## Le marketing de l'offre

Sans changer son positionnement haut de gamme (par la qualité), Oberkampf avait compris que l'industrie devait s'attacher à donner satisfaction aux besoins des masses, que là était le succès légitime et certain. Aussi, tout en produisant de magnifiques étoffes où la beauté du dessin, unie aux richesses de la couleur, l'emportait déjà sur les tissus de l'Orient, Oberkampf proposa à la consommation d'énormes quantités d'indiennes à bon marché.

Ces indiennes étaient connues sous le nom de **mignonettes**, appellation facilement explicable par le genre du dessin qui était toujours un semis de petites fleurs, dont on variait les couleurs et la disposition suivant le goût particulier



à chaque province. Imprimées en bon teint comme tout ce qui sortait des ateliers d'Oberkampf. Les mignonnettes conquièrent bientôt la faveur populaire, et la marque de Jouy prima sans contestation sur le marché intérieur toutes les marques rivales.

Ce résultat était bien l'œuvre personnelle d'Oberkampf, et l'on se tromperait en l'attribuant à la nouveauté même de l'industrie des toiles peintes. Véritable homme de marketing, Oberkampf avait son attention « à l'événement ».

## Témoignage

### MÉMORIAL

La consommation toujours croissante des mignonnettes



dans le Midi de la France avait mis les maisons de ces contrées, qui faisaient le commerce en gros de cet article, dans la nécessité d'en faire imprimer pour leur compte de tous côtés, mais ni les dessins, ni l'exécution de ces indiennes, n'étaient comparables à celles de Jouy.

Déjà depuis longtemps des négociants de Lyon et de Montpellier avaient sollicité M. Oberkampf de leur en imprimer à façon, mais il s'y était toujours refusé parce qu'il regardait ce genre d'industrie comme une concurrence faite à soi-même. Cependant lorsqu'il vit que le bastringue pouvait fournir des quantités indéfinies à lui seul, il n'hésita plus d'entrer dans cette voie, en exigeant toutefois que les toiles lui fussent livrées en écru, pour être blanchies dans ses propres ateliers, afin d'en assurer la réussite. La blanchisserie d'Essones était en mesure de répondre à toutes les éventualités.

Il n'y eut d'abord que quelques maisons des plus importantes qui envoyèrent des toiles en assez grandes quantités mais elles furent bientôt imitées

par beaucoup d'autres, plus ou moins considérables, si bien que le nombre s'en accrut tellement pendant les années 1802 à 1803 qu'un graveur spécial suffisait à peine à graver les estampilles dont il fallait marquer chaque pièce de ces toiles, pour les reconnaître lorsqu'elles étaient terminées.

Toute cette abondance n'empêche pas la manufacture d'imprimer encore une bonne part des mignonnettes pour sa propre vente.

La fabrication exceptionnelle de ce genre d'indienne a donné les plus riches bénéfices à la manufacture de Jouy.

## ET AUJOURD'HUI ?

Avec 250 ans de recul, on s'aperçoit à quel point Oberkampf est un stratège moderne.

L'observation des groupes de luxes français montre que les concepts d'aujourd'hui sont exactement les mêmes. Telle maison de haute couture décline une gamme de prêt-à-porter, commercialisée dans le monde entier par essentiellement des franchisés, sans bien évidemment toucher à la qualité des produits de sa marque.

Tel fabricant d'articles de bagage et de maroquinerie propose aussi une gamme complète de produits standards : permettant aux acheteurs éventuels de profiter de la qualité et du design d'une grande marque mais à un prix encore acceptable. En même temps, ce fabricant acceptera de fabriquer sur mesure des bagages pour une star d'Hollywood qui contribuera à sa notoriété.

La segmentation BtoC et BtoB vient souligner la différence entre la vente sur stock en opposition avec la vente à la commande et la possibilité du sur mesure qui peut intervenir.

Roisie pour son adresse  
**ROMORANTI**  
Comme

Monsieur Oberkamp neq.  
a jour près versaille

De Jour

87  
4  
—  
2  
17  
2

De bonnet de jour

—  
19  
—  
Monsieur Oberkamp  
Comme

M. Oberkamp  
a jour

Monsieur

Monsieur Oberkamp  
Comme

118

Je vous prie a me si honneur de vous écrire 88 de part  
de l'ordre s'indigne par vous avoir en la compagnie de  
me par votre esprit en des jours son as fait change de qu'elle  
que je vous attends & j'espère que vous en envoyez une  
père a l'usage d'habiller les enfants en belle qualité & de  
bien vendus, en attendant j'attends de votre part si honneur  
& de bien s'entendre

Je vous prie de faire blanc brochet pour  
me voir

Je prie adieu Monsieur  
H. M. Oberkamp



Il vous prie de faire blanc brochet pour  
me voir

Lettre de commande d'avril 1791.

Entrepreneur : d'Oberkamp à aujourd'hui

# La vie d'Oberkampf dans l'histoire de France







## HISTOIRE DE FRANCE

### VIE D'OBERKAMPF ET DE LA MANUFACTURE

1738

**11 juin 1738 : naissance de Christophe-Philippe Oberkampf à Wiesenbach (Wurtemberg)**

décembre 1749 : arrivée d'Oberkampf à Bâle

23 août 1754 : naissance de Louis XVI

décembre 1756 : Oberkampf quitte son père pour Mulhouse

septembre 1758 : Oberkampf quitte la Suisse pour Paris

septembre 1759 : Frédéric le frère

d'Oberkampf le rejoint à Paris

28 octobre 1759 : levée de l'interdiction de fabriquer des toiles imprimées

1760

2 janvier 1760 : création de la manufacture de Jouy avec Tavannes

1er mai 1760 : première impression sur toile de la manufacture

9 mars 1761 : arrivée de Levasseur dans l'affaire

29 décembre 1761 : la manufacture devient la société Levasseur et Cie

29 janvier 1764 : création de la société Sarrasin de Maraise – Oberkampf et Cie

août 1770 : Oberkampf est naturalisé français

10 mai 1774 : mort de Louis XV et avènement de Louis XVI

6 juillet 1774 : premier mariage avec Mme Péteineau

17 avril 1782 : mort de l'épouse d'Oberkampf

1783

19 juin 1783 : la manufacture devient royale

17 mars 1785 : second mariage avec Mme Massieu

mars 1787 : Oberkampf est anobli par Louis XVI

*Napoléon 1<sup>er</sup> décorant Oberkampf de la légion d'honneur, JB. Isabey, 1806.*



- 1789 — 14 juillet 1789 : prise de la Bastille  
**7 février 1790 : Oberkampff est élu 1<sup>er</sup> maire de Jouy-en-Josas**
- 1793 — 4 septembre 1791 : Louis XVI devient roi des Français  
 21 janvier 1793 : exécution de Louis XVI  
 22 avril 1794 : la manufacture est déclarée « utile à la République »  
 26 octobre 1795 : Première République de France  
 9 novembre 1799 : coup d'État du 18 Brumaire, mise en place du Consulat
- 1804 — 4 mars 1804 : achat du domaine de Chantemerle à Essonnes  
 2 décembre 1804 : sacre de Napoléon Empereur  
**20 juin 1806 : Napoléon Bonaparte en visite à Jouy arrache sa légion d'honneur pour la donner à Oberkampff**  
 octobre 1806 : médaille d'or pour la manufacture à la 4<sup>e</sup> exposition des produits de l'industrie française  
 21 novembre 1806 : établissement du blocus continental  
 6 avril 1814 : fin du Premier Empire et abdication de Napoléon Bonaparte  
 1<sup>er</sup> mars 1815 : début des Cent-Jours  
 22 juin 1815 : Napoléon abdique une deuxième fois  
 Juillet 1815 : occupation des troupes prussiennes à Jouy  
 31 juillet 1815 : Napoléon condamné à la déportation à Sainte-Hélène
- 1815 — **4 octobre 1815 : mort d'Oberkampff**  
 30 octobre 1822 : vente par les héritiers d'Oberkampff de la manufacture  
 19 juin 1843 : fermeture de la manufacture de Jouy  
 13 juin 1846 : mise en vente des matériels, la plupart des bâtiments seront ensuite détruits



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Musée de la Toile de Jouy ([www.museedelatoiledejouy.fr](http://www.museedelatoiledejouy.fr))
- Serge Chassagne, *Oberkampf, un entrepreneur capitaliste au siècle des Lumières*, Aubier, collection historique, 1980.
- Etienne Mallet, *Oberkampf, vivre pour entreprendre, Journal de l'inventeur de la Toile de Jouy*, Ed. Télémaque, 2015.
- Groupe de Recherches Historiques de Jouy-en-Josas, *Oberkampf et ses manufactures*, n° hors-série des Cahiers historiques, 2006.
- *Mémorial de la Manufacture de Jouy*, manuscrit rassemblé en 1859 par Nathalie Labouchère, petite-fille d'Oberkampf, d'après les textes de Gotlieb Widmer et des notes et souvenirs de Mme Jules Mallet, fille d'Oberkampf.
- Renée-Catherine de Maraise et Serge Chassagne, *Une Femme d'affaires au XVIII<sup>e</sup> siècle : la correspondance de Madame de Maraise*, collaboratrice d'Oberkampf, Ed. Privat, Toulouse, collection Résurgences, 1981.
- Aziza Gril-Mariotte, *thèse Les Toiles de Jouy (1760-1821) un art décoratif*, Presses universitaires de Rennes, 2015.
- Louis Bergeron, *Banquiers, négociants et manufacturiers parisiens du Directoire à l'Empire*, Ed. de l'École des hautes études en sciences sociales, 1999.
- B. Badré et P. Colombet, *Entreprises en révolution*, Ed. JC Lattès, 1990.
- Bernard Jacqué, *thèse De la manufacture au mur*, Université Lyon II Lumière, 2003.
- Anne de Thoisy Dallem, *le Musée de la Toile de Jouy*, catalogue.

## L'EQUIPE DE RÉDACTION

L'ouvrage a été réalisé par un groupe de travail du Club des Entrepreneurs de Jouy comprenant, sous la conduite d'Eric Margoto (consultant Montgomery Conseil), Christophe Baillat (auteur), Michel Bouchi-Lamontagne (BL Communication), Roland Bruno (Solidarités Nouvelles face au Chômage), Françoise Caron (Eiris Conseil), Thierry Houver (Nouvelles Donnes formation), Sabrina Lipnicki (journaliste) et Julien Rathle (AirDesignLab, Architecture-Intégration-Renouvelable).



## ICONOGRAPHIE

Musée de la Toile de Jouy et  
François Goalec, membre du CEJ.

## CONCEPTION ET RÉALISATION

Réalisation : BL Communication  
Conception graphique : Stanislas  
Bouchi-Lamontagne  
Impression : Pix6

## WEB-DOCUMENTAIRE

« Entrepreneuriat : d'Oberkampf à  
aujourd'hui »

*club-entrepreneurs-jouy.fr/oberkampf*

Ce livret est également présenté  
sous la forme d'un web-documen-  
taire, réalisé par Sabrina Lipnicki,  
journaliste, membre du CEJ.

---

*Publication du Club des Entrepreneurs de Jouy-en-Josas*

*ISBN N°978-2-9555168-0-5*

*Dépôt légal, décembre 2015.*

*© Tous droits réservés. Reproduction partielle sur autorisation  
expresse du Club des Entrepreneurs de Jouy-en-Josas.*



Le Club a été créé en 2010 par des entrepreneurs de Jouy souhaitant mettre en commun leur enthousiasme, leurs interrogations, une certaine solitude parfois, afin de partager ces caractères – et bien d'autres.

L'association est ouverte aux chefs d'entreprise (TPE, PME), indépendants, professions libérales, artisans, auto-entrepreneurs, créateurs d'entreprise... exerçant à Jouy-en-Josas et/ ou sur les communes avoisinantes, notamment celles de la vallée amont de la Bièvre.

Ses objectifs sont de :

- favoriser les échanges entre les membres par le développement de synergies et la convivialité, en pratiquant des méthodes d'animation en intelligence collective ;
- permettre l'échange des bonnes pratiques par l'organisation de rencontres et d'ateliers de formation ;

- faciliter, sans contreparties, des mises en relation d'affaires entre les membres,
- favoriser la mutualisation des moyens ;
- être un relais entre les entreprises et la collectivité publique et autre lieu d'initiative économique (HEC, Paris-Saclay...);
- sensibiliser les membres au développement durable.

Le Club se réunit tous les mois et demi, organise des ateliers d'échanges formatifs et tient la permanence « emploi - création d'entreprise » à la Cyber-base de Jouy avec l'association Solidarités Nouvelles face au Chômage.

---

## **CONTACT**

cejouy@gmail.com - 06 11 62 36 93  
www.club-entrepreneurs-jouy.fr  
13 rue Joffre - 78350 Jouy-en-Josas  
*Association loi de 1901,  
déclarée le 17/02/2010  
Siret n°807 655 493 00011*





**Prix : 5 €**

ISBN N°978-2-9555168-0-5



9 782955 516805