



**HAL**  
open science

## Auguste Isaac, administrateur de sociétés

Hervé Joly

► **To cite this version:**

Hervé Joly. Auguste Isaac, administrateur de sociétés. Hervé Joly. Patronat, bourgeoisie, catholicisme et libéralisme. Autour du Journal d'Auguste Isaac, LARHRA, Lyon, pp.131-154, 2004, Cahiers Pierre Léon, 5. halshs-00536951

**HAL Id: halshs-00536951**

**<https://shs.hal.science/halshs-00536951>**

Submitted on 17 Nov 2010

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

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

# **AUGUSTE ISAAC, ADMINISTRATEUR DE SOCIÉTÉS**

Hervé JOLY\*

Parmi les nombreuses activités publiques d'Auguste Isaac, celle d'administrateur de sociétés anonymes n'apparaît pas comme la plus importante. À la différence de la présidence de la chambre de commerce, de la politique ou de l'animation du mouvement familial, il semble lui consacrer peu de temps. Il l'évoque assez peu dans son Journal, si ce n'est pour mentionner les nombreux déplacements auxquels l'administration de sociétés parisiennes le contraint. Lui qui se passionne pour les débats intenses entre les représentants patronaux et ouvriers qui agitent les sessions du Conseil supérieur du travail ne trouve apparem-

---

\* Chargé de recherche CNRS, LARHRA, Entreprises et sociétés (Équipe Pierre Léon).

ment guère d'intérêt à des réunions de conseils d'administration conduites dans une atmosphère feutrée et consensuelle. Son apport personnel n'a enfin pas laissé une trace équivalente dans l'histoire économique à celle qu'il laisse dans l'histoire sociale ou politique.

Cette activité d'administrateur de sociétés est pourtant celle qu'il a conservée le plus longtemps, pendant une trentaine d'années, pratiquement jusqu'à sa mort à un âge avancé. Elle mérite donc un examen particulier rendu possible par la disponibilité exceptionnelle des archives des quatre entreprises concernées<sup>1</sup>. Dans quelles circonstances A. Isaac a-t-il été amené à siéger au conseil d'administration de ces entreprises ? Qui y a-t-il côtoyé ? Combien de temps y a-t-il effectivement consacré et quelles responsabilités particulières a-t-il exercé ? Comment a-t-il concilié ces fonctions avec ses autres engagements, comme député et ministre en particulier ? Dans quelles conditions les a-t-il abandonnées ? Quels avantages matériels en a-t-il retirés ?

A. Isaac avait déjà siégé dès les années 1880 dans des conseils de sociétés anonymes, à la C<sup>ie</sup> des bateaux-omnibus de Lyon, dont il a même pris ensuite la présidence, et à sa société sœur (même siège social à Lyon), la C<sup>ie</sup> générale des bateaux parisiens. Mais, après son retrait de ces entreprises, c'est dans les années 1906-1911 qu'il acquiert une véritable reconnaissance comme administrateur de sociétés. Cette période correspond à un moment où, à l'approche de la soixantaine, il s'implique moins dans la gestion directe de son entreprise familiale Dognin & C<sup>ie</sup>, la génération suivante, ses quatre fils aînés en particulier, prenant progressivement le relais. La présidence de la chambre de commerce de Lyon depuis 1899 et ses prolongements régionaux (présidence du nouvel office des transports des chambres de commerce du Sud-Est) et nationaux (vice-présidence de l'Assemblée nationale des chambres de commerce) lui confèrent une notoriété importante. Membre du Comité consultatif des chemins de fer, du Conseil supérieur du travail, du Conseil supérieur des colonies, vice-président de l'Union des syndicats

---

<sup>1</sup> Les archives de la banque Lyonnaise de dépôts, toujours en la possession de l'actuelle Lyonnaise de banque, m'ont été, comme à d'autres chercheurs auparavant, aimablement ouvertes par la direction. Les archives des Mines de Roche-la-Molière font partie, avec d'autres compagnies intégrées aux Houillères de la Loire, d'un important fonds, récemment reclassé sous la cote 1 ETP aux archives départementales de la Loire (ADL). Les archives du PLM et du Suez, versées aux Archives nationales, ont été transférées à Roubaix à l'ouverture du Centre des archives du monde du travail (CAMT) (fonds respectifs 77 AQ et 153 AQ). Les quatre fonds comportent notamment les procès verbaux (PV) du conseil d'administration (CA) indispensables pour notre étude.

patronaux des industries textiles de France, membre du comité directeur de la Fédération des industriels et commerçants français, etc., il est le principal porte-parole de sa ville et de sa grande industrie, la soierie. Rien d'étonnant donc à ce qu'il devienne également un administrateur recherché de sociétés anonymes. En mai 1906, il est d'abord convié à siéger au conseil de la C<sup>ie</sup> des mines de Roche-la-Molière et de Firminy, dont l'exploitation charbonnière et la direction se trouvent dans le bassin de Saint-Étienne (Loire), mais dont le siège social est installé au bureau lyonnais de la société, dans un immeuble de la rue de la République, à proximité de la chambre de commerce et de toutes les grandes banques. En mars 1908, A. Isaac est ensuite coopté au conseil de la Société lyonnaise de dépôts, de comptes courants et de crédit industriel, banque de dépôts importante sur la place, mais dont l'activité est encore demeurée, à la différence des autres grandes banques d'origine lyonnaise (Crédit lyonnais et Banque privée) à peu près exclusivement locale, la première succursale dans la région ouvrant en 1913 seulement à Saint-Étienne<sup>2</sup>. Quelques années plus tard, A. Isaac accède à une dimension économique nationale en se voyant d'abord offrir à Paris, en mai 1910, un siège d'administrateur à la prestigieuse C<sup>ie</sup> universelle du canal maritime de Suez. Enfin, en avril 1911, il est nommé au conseil de la C<sup>ie</sup> des chemins de fer de Paris à Lyon et à la Méditerranée (PLM), dont le siège social est également parisien. Même s'il n'existe à l'époque aucune limite légale au cumul des mandats d'administrateur – les premières dispositions seront introduites par la loi de Vichy sur les sociétés anonymes du 16 novembre 1940 –, les engagements d'A. Isaac s'arrêtent à ces quatre sociétés dont il reste administrateur pendant près de 30 ans, au moins jusqu'aux mois précédant sa mort en mars 1938. La seule autre sollicitation qu'il évoque dans son journal est celle, à la même époque, du Crédit lyonnais, devenu la plus grande banque française et dont la direction est depuis les années 1870 installée à Paris, seul le siège social était resté à Lyon. En mai 1910, son ami Joseph Gillet, administrateur du Crédit lyonnais, lui aurait fait une première proposition. Face à son refus, le grand industriel lyonnais de la teinture aurait, à la demande du président Émile Béthenod, par ailleurs également administrateur à Roche-la-Molière, insisté en « [essayant de le] convaincre du peu de risque et d'inconvénient que présenterait [son] entrée dans ce conseil » (5 mai 1910, p. 128). « L'une

---

<sup>2</sup> BONIN (Hubert), « De l'apogée de la banque traditionnelle à la banque moderne (1830-1932) », in LEQUIN (Yves) (dir.), *500 années Lumière. Mémoire industrielle*, Paris, Plon, 1991, p. 353.

[des] objections » d'A. Isaac reposerait sur « [sa] situation à la Lyonnaise », car l'entrée au conseil d'une banque concurrente l'obligerait à démissionner à un moment où il y joue un important rôle d'arbitre entre deux familles en rivalité, les Riboud et les Aynard. L'offre d'entrer au conseil du Crédit lyonnais demeure un certain temps pendante (5 juillet 1911, p. 153), mais A. Isaac ne se décide jamais, ce qu'il regrette plus ou moins explicitement ensuite, au regard notamment du montant des rémunérations accordées.

## ADMINISTRATEUR ET ACTIONNAIRE

Comment expliquer ces offres faites à A. Isaac ? Il n'est pas un héritier puisqu'aucun membre de la famille Isaac ou de sa belle-famille Dognin n'ayant jamais siégé au conseil de ces sociétés. Il n'est pas non plus un administrateur rendu indispensable par les actions que lui, sa famille ou son entreprise détiendraient. Il n'était ainsi pas un actionnaire important de Roche-la-Molière. En 1899, à la mort de son père, il s'était partagé avec son frère et sa sœur l'héritage de 50 actions au nominal de 100 F d'une valeur boursière de 91 250 F, ce qui représentait 4,8 % de l'actif successoral et seulement 0,13 % du capital de l'entreprise de 3,6 millions de F<sup>3</sup>. A. Isaac a probablement dû racheter des actions pour atteindre le minimum exigé par les statuts de 50 « actions de garantie » pour un administrateur. Par la suite, il semble s'être tenu à ce seuil minimal, comme le montre sa participation aux augmentations de capital ultérieures : en 1920, lors du quintuplement du capital, il se contente de souscrire les 200 actions nouvelles que lui donnent droit à titre de préférence irréductible ses 50 actions anciennes, le montant des actions de garantie étant d'ailleurs porté à 100 à cette occasion<sup>4</sup>. L'investissement est pour lui modeste, l'augmentation s'effectuant au montant nominal (« au pair »), avec trois quarts seulement à verser à la souscription, soit 15 000 F. Il en est de même lors du triplement qui intervient en janvier 1925, A. Isaac souscrivant deux actions nouvelles pour une action ancienne (500), soit un investissement initial de 12 500 F, 25 % seulement étant à verser lors de la souscription effectuée également au pair<sup>5</sup>. Ce n'est que lors de l'augmentation de 1928 liée à la création,

---

<sup>3</sup> Déclaration de succession, 9 septembre 1899, Archives départementales du Rhône (ADR), 53 Q 149.

<sup>4</sup> Déclaration de souscription, 5 novembre 1920, acte déposé le 17 décembre 1920 au tribunal de commerce (TC) de Lyon, 6U, ADR.

<sup>5</sup> Déclaration du 8 janvier, acte déposé le 16 février 1925, *ibid.*

habituelle à cette époque dans une atmosphère de crainte généralisée d'offensives étrangères hostiles dans les sociétés à capital plus ou moins ouvert, d'actions à droit de vote privilégié cessibles seulement avec l'accord du conseil d'administration qu'il s'engage, comme ses collègues administrateurs, dans une proportion un peu plus élevée : il souscrit 1 340 actions nouvelles sur un total de 54 000, soit un pourcentage de 2,5 %, un quart de l'émission au pair étant à verser à la souscription (33 500 F)<sup>6</sup>. À sa mort, A. Isaac ne détenait toutefois plus que 781 actions de Roche-la-Molière, soit exactement le même pourcentage que celui correspondant à l'origine aux actions de garantie (0,13 %), ce qui ne représentait plus qu'à peine 2 % de son actif successoral<sup>7</sup>.

Le capital des Mines de Roche-la-Molière était assez dispersé entre plusieurs milliers d'actionnaires. A. Isaac ne compte pas parmi les principaux : les familles aristocratiques Picot de Moras d'Aligny, Carrellet de Loisy et Baude-Frémy, souscrivent ainsi respectivement 5,9, 2,7 et 2,3 % des actions nouvelles en 1925. Si elles sont représentées au conseil d'administration, elles n'y sont pas majoritaires et A. Isaac n'est pas le seul membre sans participation significative.

À la Lyonnaise de dépôt, A. Isaac n'est pas davantage un actionnaire important. Avant son entrée au conseil, il ne détenait que 20 actions de 500 F<sup>8</sup>, correspondant au partage avec son frère et sa sœur des 60 actions héritées de son père en 1899<sup>9</sup>, sur un total en circulation de 60 000. Pour entrer au conseil, il doit donc acheter 180 actions supplémentaires pour atteindre le seuil exigé de 200 actions de garantie, soit un investissement d'un peu plus de 110 000 F<sup>10</sup>. Il ne le dépasse guère ensuite (210 actions en 1915, 250 en 1919). En 1920, lors du doublement du capital après réduction de moitié par diminution du nominal des actions à 250 F, il se contente de maintenir son niveau de participation de 0,4 % en souscrivant une action nouvelle pour une action ancienne, soit un investissement de 15 625 F, un quart étant à verser seulement<sup>11</sup>. En 1928, lors de la création d'actions privilégiées à droit de vote plural, il fait un effort supplémentaire en souscrivant, en plus des 42 actions aux-

---

<sup>6</sup> Déclaration du 7 novembre, acte déposé le 18 décembre 1928, *ibid.*

<sup>7</sup> Déclaration de succession, 5 avril 1939, ADR, 3 Q 503.

<sup>8</sup> PV de l'assemblée générale (AG) du 1<sup>er</sup> mars 1907, Archives de la Lyonnaise de banque (ALB), 1D1-12.

<sup>9</sup> Déclaration de succession, 9 septembre 1899, ADR, 53 Q 149.

<sup>10</sup> Le cours des actions de la Lyonnaise de dépôts était de 625 F à la fin octobre 1905 ; *Annuaire Chaix. Les principales sociétés par actions*, Paris, éd. 1906, p. 159.

<sup>11</sup> Acte déposé le 2 août 1921, TC de Lyon, 6U, ADR.

quelles il a droit à titre de préférence irréductible (une action nouvelle pour 12 actions anciennes), 82 actions supplémentaires, soit 1,24 % des actions nouvelles pour un apport immédiat à effectuer, prime de 50 F par action comprise, de 37 200 F<sup>12</sup>. Lors d'une autre émission d'actions ordinaires en 1931, après l'absorption de la Banque privée, A. Isaac souscrit enfin 636 actions nouvelles, soit un pourcentage légèrement supérieur à son portefeuille précédent de 0,7 %, avec un versement immédiat du quart, soit, prime de 150 F par action comprise, 63 500 F<sup>13</sup>. À sa mort, A. Isaac conservait une partie seulement des actions souscrites (886), pour une valeur totale de 132 850 F, soit un peu plus de 3 % de son actif de succession<sup>14</sup>.

Là encore, A. Isaac ne fait pas exception parmi les administrateurs avec un pourcentage aussi faible au milieu d'un capital très dispersé jusqu'à la prise de participation minoritaire du Crédit industriel et commercial (CIC) parisien en 1921, à la hauteur d'un tiers des actions nouvelles (soit environ 16,5 % du capital total) ; le maximum atteint lors d'une émission par un souscripteur individuel – le président Camille Riboud en 1931 – est de 2 %.

A. Isaac a également dû acquérir des actions pour pouvoir siéger au conseil du PLM en 1911. Lui et ses frère et sœur n'avaient eu à partager de leurs parents que 50 actions d'un nominal de 500 F et d'une valeur presque triple à l'époque<sup>15</sup> et il fallait 100 actions de garantie (sur un total de 800 000). Même à un cours qui se maintient autour de 1 500 F<sup>16</sup>, l'investissement reste modeste pour un homme de sa fortune (autour de 125 000 F pour les actions qui lui manquaient) et A. Isaac n'a pas eu ensuite à en faire d'autres, le PLM ne procédant à aucune augmentation de capital. À sa mort, sa succession ne comprend que 15 actions, A. Isaac ayant probablement rendu les actions supplémentaires à son départ du conseil un an auparavant, actions qui, selon une pratique habituelle, avaient dû lui être prêtées pour lui permettre d'atteindre le seuil exigé.

---

<sup>12</sup> Acte déposé le 22 septembre 1928, *ibid.*

<sup>13</sup> Acte déposé le 31 août 1931, *ibid.*

<sup>14</sup> Déclaration de succession, 5 avril 1939, ADR, 3 Q 503.

<sup>15</sup> Répertoriées dans la déclaration de succession pour la communauté au décès de sa mère en 1895, déclaration du 26 novembre 1895, ADR, 52 Q 156. Cette participation avait dû être transmise dès la dissolution de la communauté, elle ne figure pas dans l'actif du père à sa mort en 1899.

<sup>16</sup> *Annuaire Chaix*, éd. 1906, *op. cit.*, p. 38.

C'est au Suez qu'il doit procéder au plus gros investissement. Il n'avait hérité aucune action de ses parents, lui-même en détenait semblait-il toujours aucune en 1910 et il lui en fallait 100 pour siéger au conseil (sur un total de 800 000). Or, les actions valaient déjà à l'époque plus de dix fois leur valeur nominale de 500 F : « Il me faudra avoir 100 actions pour l'assemblée de juin. Cela me défrise, les actions valent 5 200 F, pièce. C'est cher ! Il me faudra saccager mon portefeuille, pour trouver cela. J'aurais dû prévoir le coup. Maintenant, c'est un peu tard pour reculer ! J'aurais donc un septième environ de ma fortune en actions du Suez, c'est contraire à mes principes sur la division des risques. » (22 avril 1910, p. 126). Mais l'investissement ne se révèle pas une mauvaise affaire, le cours des actions Suez ne cessant de monter, jusqu'à un maximum de 23 605 F en 1929, ce qui, malgré l'inflation après la guerre, représente une plus-value importante<sup>17</sup>. Et A. Isaac n'a pas là non plus à renouveler cet investissement initial, aucune augmentation de capital intervenant pendant qu'il est administrateur. Il semble également avoir rendu ses actions à son départ du conseil en 1937, aucune action Suez étant répertoriée dans son inventaire après décès.

## LE REPRÉSENTANT DES INTÉRÊTS LYONNAIS

Ce n'est donc pas l'actionnaire qui fait l'administrateur dans le cas d'A. Isaac, l'administrateur ne faisant d'ailleurs ensuite l'actionnaire qu'à la marge, mais bien la personnalité lyonnaise des affaires qui est recrutée dans ces conseils. À Roche-la-Molière, il remplace un autre lyonnais, le banquier Jules Cambefort, récemment décédé, qui présidait d'ailleurs le conseil. À la Lyonnaise, il remplace son ami Joseph Gillet, qui avait démissionné probablement dans la perspective de son entrée prochaine au conseil du Crédit lyonnais, J. Cambefort ayant été remplacé au même moment par son associé Charles Saint Olive. Au Suez, il remplace le marquis Melchior de Vogüé, également récemment décédé. Il devrait « cette place très convoitée à l'intervention de M. [Édouard] Aynard et de son gendre, [Charles] Jonnart [vice-président depuis 1907]. M. Aynard soutient qu'elle revenait à Lyon, à cause du commerce des soies, toutes les balles de soie achetées par les Lyonnais en Extrême-Orient passant par le canal. » (17 avril 1910, p. 124) Au PLM, il prend formellement le siège laissé vacant par Alexandre Coffinet, président de la C<sup>ie</sup> des docks et entrepôts de Marseille. Mais, pour ces deux sociétés

---

<sup>17</sup> BONIN (H.), *Suez, du canal à la finance*, Paris, Économica, 1987, p. 65-66.

parisiennes, il s'inscrit surtout dans la continuité d'un siège réservé aux intérêts lyonnais. Au Suez, il apparaît en fait comme le successeur plus lointain de J. Cambefort, administrateur jusqu'à sa mort en 1906, un autre siège étant par ailleurs traditionnellement réservé aux intérêts marseillais (en la personne de l'armateur Jules Charles-Roux à cette époque). Au PLM, l'arrivée d'A. Isaac correspond à l'attribution d'un deuxième siège aux Lyonnais, après celui occupé par les banquiers J. Cambefort puis Francisque Aynard à partir de 1907. Un troisième siège est également réservé à des industriels de la région – Adrien de Montgolfier des Acières de la Marine à Saint-Chamond (Loire) puis, en 1913, Augustin Blanchet, papetier à Rives (Isère) – et un quatrième aux intérêts marseillais (avec quatre armateurs successifs du temps d'A. Isaac). En accueillant ces provinciaux dans un conseil par ailleurs très parisien, le PLM cherche visiblement à soigner ses relations avec les milieux économiques des principales régions qu'il dessert. C'est l'ancien président de la chambre de commerce et fondateur de l'office des transports du Sud-Est qu'accueille le président Stéphane Dervillé à son entrée en fonction : « Vous, M. Isaac, formé à l'école d'un Aynard, vous avez maintenu le renom de votre Compagnie avec autorité, hauteur de vues et telle noblesse de caractère que partout on vous cite comme un modèle de président consulaire. »<sup>18</sup> Dans sa réponse, A. Isaac ne manque pas de s'expliquer sur le paradoxe apparent que constitue la nomination d'un adversaire récurrent du PLM, étant donné le mécontentement que suscite depuis longtemps la Compagnie dans les milieux économiques lyonnais, notamment pour ses tarifs de marchandises jugés excessifs et pour son refus d'aménager la gare d'eau de Lyon-Perrache qu'elle a simplement rachetée pour asphyxier la concurrence maritime :

*« [A. Isaac] a toujours pris de loin un vif intérêt à la marche de la C<sup>ie</sup> PLM, comme président de la CCL, il a même eu quelquefois à user de ce droit de critique qu'on ne refuse à personne, quand il s'exerce dans un esprit de sympathie et de bienveillante considération. Il n'a jamais pensé à donner pour conclusion à ses critiques la nationalisation des chemins de fer, ce qui lui aurait semblé en tout cas un remède cent fois pire que les maux dont il se plaignait. Le commerce, par ses relations obligées avec les Cies de chemins de fer, est en droit de suivre avec vigilance tout ce qui s'y passe. Dans ces dernières années, il a vu avec un vif déplaisir les charges nouvelles et souvent injustifiées dont les Cies étaient menacées. Il a*

---

<sup>18</sup> PV du CA, 12 mai 1911, CAMT, 77 AQ 202.

*compris que c'est lui qui aurait à en supporter la répercussion. En outre, il a reconnu dans les administrations des grandes compagnies une des formes du patronat en butte à des prétentions abusives de la part soit des classes ouvrières, soit des pouvoirs publics, et un sentiment de solidarité s'est réveillé dans son esprit, qui a rendu moins sévères ses critiques à l'égard des compagnies. »*

On peut remarquer que, de manière directe ou indirecte, A. Isaac apparaît comme un successeur dans ces quatre conseils du banquier J. Cambefort, comme il l'a été également au conseil de la succursale de la banque de France en 1906. Cette continuité ne semble pas devoir s'expliquer par un lien personnel entre les deux hommes : Cambefort n'a jamais été membre de la chambre de commerce et le catholique A. Isaac ne devait pas entretenir de relations privées avec ce protestant. Il était simplement à la disparition de Cambefort, par son statut de porte-parole des intérêts économiques de la ville que lui confère la présidence de la chambre de commerce, la personnalité la plus en vue se voir confier de telles fonctions. La qualité de « personnalité des affaires » apparaît moins directement transmissible que celle de dirigeant d'une entreprise précise, les fils Cambefort héritiers de la banque familiale<sup>19</sup>, comme plus tard les fils d'A. Isaac qui lui ont succédé à la tête de Dognin & C<sup>ie</sup>, n'héritant pas des fonctions paternelles d'administrateurs de sociétés extérieures.

## L'OUVERTURE AUX ÉLITES NATIONALES

L'entrée aux conseils des sociétés lyonnaises n'étend pas véritablement le réseau de relations d'A. Isaac. Le conseil de la Lyonnaise rassemble exclusivement, jusqu'à l'arrivée en 1922 de deux dirigeants parisiens du CIC, d'autres patrons lyonnais qu'A. Isaac fréquente par ailleurs dans les multiples autres institutions locales auxquelles il appartient (chambre de commerce, succursale de la Banque de France, Société des logements économiques, etc.) : les banquiers Édouard et Francisque Aynard, Ferdinand Guérin, Charles Saint Olive, les industriels Félix Mangini (chemins de fer), Jean Coignet (chimie), plus tard Charles Cabaud (négoce de fer), René Piaton (gaz et électricité), ses confrères soyeux Ulysse Pila puis François Fériet, etc. De même, le conseil de Roche-la-Molière comprend, outre les descendants des familles actionnaires résidant à Paris ou en Côte-d'Or et des anciens directeurs de la C<sup>ie</sup>, des

---

<sup>19</sup> Le cadet Georges-Oscar devient bien administrateur de Roche-la-Molière, mais bien plus tard, en 1924.

personnalités du monde économique lyonnais comme Maurice puis R. Piaton, Joseph puis Régis Rambaud (quotidien *Le Nouvelliste*), É. Béthenod (Crédit lyonnais), plus tard C. Cabaud, etc.

En revanche, l'entrée aux conseils des sociétés parisiennes permet à A. Isaac d'élargir son réseau à de nombreuses personnalités nationales de premier plan. Parmi les 63 autres personnes qui siègent au PLM à ses côtés entre 1911 et 1937, figurent ainsi les grands noms de la « Haute banque » juive et protestante, Gustave et Robert de Rothschild, Rodolphe Hottinguer, Jean et Jacques de Neuflyze, Raoul Mallet, Albert Mirabaud, les industriels Eugène Schneider, Henry Darcy (Comité central des houillères de France), Gabriel Cordier (production électrique) et d'autres personnalités au carrefour de la haute fonction publique ou de la politique avec le monde des affaires comme Florent Guillain, André Lebon, Paul Cambon ou Gabriel Alapetite. L'ensemble des 40 administrateurs français<sup>20</sup> croisés au Suez entre 1910 et 1937 représentent également un impressionnant plateau dans lequel les anciens hauts fonctionnaires (F. Guillain, Charles Laurent, Louis Lépine, P. et Jules Cambon, etc.) et hommes politiques (Louis Barthou, Gaston Doumergue, etc.) sont d'ailleurs plus nombreux que les hommes d'affaires de métier (quelques industriels comme G. Cordier, Eugène Motte ou Humbert de Wendel, les banquiers étant peu présents). Il faut noter que, sans que cela s'explique par des participations capitalistiques communes ou croisées, le Suez et le PLM ont un important recrutement commun : outre A. Isaac, huit administrateurs cumulent les deux conseils entre 1910 et 1937 (J. Charles-Roux, F. Guillain, A. Lebon, Denis Pérouse et Louis de Vogüé d'abord administrateurs du Suez ; S. Dervillé, P. Cambon et G. Cordier d'abord administrateurs du PLM). Cette intégration au sein des élites nationales (parisiennes) a probablement fortement contribué à la carrière politique ultérieure d'A. Isaac. Les conseils d'administration se félicitent ainsi de sa nomination comme ministre du Commerce en 1920 : « Nul n'était mieux qualifié pour remplir ces hautes fonctions », se réjouit le président du Suez<sup>21</sup> ; « On ne pouvait faire un meilleur choix puisqu'à la distinction d'esprit et la hauteur morale se joignent l'énergie, la compétence, l'autorité », souligne le conseil du PLM<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> Aux côtés de 20 sièges réservés à des Français, 10 reviennent à des Britanniques, 1 à un Hollandais et 1 à un Allemand (remplacé par un Français après 1918).

<sup>21</sup> PV du CA, 2 février 1920, CAMT, 153 AQ, 1995060 0661.

<sup>22</sup> PV du CA, 23 janvier 1920, CAMT, 77 AQ 209.

## FRÉQUENCE DES RÉUNIONS ET ASSIDUITÉ VARIABLE

Aujourd'hui, alors qu'il existe des dispositions légales limitant le cumul des mandats, la fréquence des réunions des conseils d'administration n'est pas très grande. Pour prendre l'exemple d'une société héritière d'une entreprise administrée par A. Isaac, même si ses activités n'ont plus rien de commun, les statuts de l'actuelle Suez prévoient au moins 4 réunions annuelles, le rapport sur l'exercice 2003 nous indiquant que 8 se sont effectivement tenues<sup>23</sup>. Cette fréquence semble habituelle : le rapport de la banque BNP-Paribas indique également que 8 séances se sont tenues dans l'année, dont une exceptionnelle, et celui de Saint-Gobain 7. Même si l'organisation dualiste avec directoire / conseil de surveillance ne s'est pas généralisée depuis son introduction simplement facultative par la loi de 1966, le conseil d'administration fonctionne de fait comme un simple conseil de surveillance de la direction générale ou du comité exécutif. Il ne participe pas à l'administration régulière de la société. Il pouvait en aller autrement à l'époque d'A. Isaac : la loi de 1867 confiait entièrement la gestion de la société anonyme au collectif<sup>24</sup> des administrateurs, dont l'effectif pouvait varier de manière importante dans une fourchette fixée par les simples statuts, sans donner de pouvoirs particuliers au président. Dans la pratique, la gestion quotidienne avait simplement été confiée à un ou plusieurs mandataires, membres du conseil (administrateurs dits « délégués ») ou extérieurs (directeurs). Mais le conseil continuait souvent de suivre l'administration des affaires de près et tenait des séances plus fréquentes. Celui du Suez se réunissait invariablement tous les mois, en principe le premier lundi de chaque mois. La Lyonnaise de dépôts se réunissait un peu plus souvent (en moyenne 17 fois par an) avant la guerre de 1914, le rythme tombant à une douzaine de séances annuelles à partir des années 1920. Les autres conseils se tenaient à une fréquence encore plus élevée, bimensuelle. Celui du PLM se réunissait de 26 à 28 fois par an, ne s'interrompant même pas pendant l'été. Celui de Roche-la-Molière se tenait en principe le mercredi tous les 15 jours, avec une pause au mois d'août pendant les congés du directeur, soit 23-24 séances annuelles en moyenne. Toutes les questions d'une certaine importance pour l'entreprise, qu'il s'agisse d'un investissement technique, d'un contrat

---

<sup>23</sup> Le rapport est disponible en ligne sur le site [www.suez.com](http://www.suez.com).

<sup>24</sup> En théorie, le terme « collectif » est impropre, la loi n'excluant pas qu'un administrateur puisse être unique. En pratique, cette hypothèse ne se rencontre jamais, du moins pour les sociétés importantes.

commercial ou de la nomination d'un cadre, sont donc présentées au conseil et adoptées par lui. Au besoin, une réunion exceptionnelle se tient lorsqu'une question doit être traitée d'urgence.

Le cumul à partir de 1911 de ces quatre conseils représente donc pour A. Isaac une occupation théorique non négligeable, avec une moyenne de 80 réunions annuelles. Si les séances de la Lyonnaise et des Mines de Roche-la-Molière se tiennent respectivement toujours et presque toujours – à l'exception de deux séances annuelles au siège de l'exploitation à Firminy dans la Loire pour la seconde – au siège social lyonnais, les séances du Suez et du PLM ont lieu à Paris. Leur fréquentation impose donc de fréquents déplacements en train. Même si son statut d'administrateur du PLM lui permet de voyager dans les meilleures conditions de confort, la durée du voyage n'est pas celle de l'actuel TGV. Un aller-retour dans la journée est impossible. Si A. Isaac est, sauf quelques périodes de voyages prolongés à l'étranger, très assidu aux réunions mensuelles du Suez (présence régulière à 11 ou 12 séances annuelles), il l'est beaucoup moins aux réunions bimensuelles du PLM, ne participant en moyenne qu'à une séance sur deux : dès 1912, il ne siège qu'à 15 séances sur 26 et à 13 sur 27 en 1913. Il y trouve il est vrai peu d'intérêt :

*« Le rôle des administrateurs [du PLM] est vraiment insignifiant. Les séances du conseil sont sans intérêt, simples séances d'entérinement, sans échange d'avis, sans discussion, sans vote. Il est vrai qu'il serait impossible de faire du parlementarisme, en cette matière, mais, si j'étais président, il me semble que je chercherais à intéresser les administrateurs à ce qu'ils font, ne fût-ce qu'en les obligeant à rapporter à tour de rôle les décisions prises la veille des séances par les compagnies. Au lieu de cela, on ne demande aux administrateurs que de se taire, et de signer, pendant la séance, des obligations, à raison de 4 francs pièce. » (18 juin 1912, p. 182)*

Pendant la guerre, les difficultés accrues de déplacement – cinq heures de retard à son arrivée à Paris le 6 janvier 1918, les retards étant qualifiés de « chroniques » à cette époque (p. 303) – expliquent que sa participation tombe à une dizaine de séances annuelles. En revanche, lorsqu'il interrompt en 1914 ses longs voyages à l'étranger qui lui faisaient manquer plusieurs séances consécutives, il devient assez assidu aux séances lyonnaises de la Lyonnaise (il assiste, si ce n'est aux 12 séances annuelles, au moins à 10 ou 11) et à celles de Roche-la-Mo-

lière (une vingtaine de séances annuelles en moyenne dans les années 1906 à 1920). Un peu plus de 50 journées par an sont effectivement au moins en partie consacrées à ces fonctions d'administrateur.

Et encore ne s'agit-il que des réunions du conseil d'administration *stricto sensu*. D'une part, les membres des conseils se répartissent souvent dans différentes commissions qui impliquent des réunions supplémentaires. À son entrée au conseil du PLM, A. Isaac est ainsi nommé dans l'une des trois commissions, la commission d'exploitation. En 1915-1916, il fait également un passage éphémère à la commission du budget. En revanche, il ne siège au départ dans aucun des cinq comités, jusqu'à sa nomination au comité des finances vers 1918, la commission d'exploitation étant ensuite supprimée en 1921. La fréquence et l'assiduité d'A. Isaac à ces différentes instances ne sont pas connues<sup>25</sup>. Au Suez, les membres du conseil sont répartis entre deux commissions : A. Isaac a siégé à la commission des finances avant de rejoindre celle des titres en 1922. La première se réunit deux fois par mois, la seconde une fois. L'assiduité d'A. Isaac n'est pas non plus connue.

D'autre part, les statuts des sociétés prévoient souvent l'existence au sein du conseil d'administration d'un organe plus restreint, impliqué plus étroitement dans la gestion de la société. Il rassemble généralement le président, le ou les vice-présidents et quelques administrateurs. Au PLM, il existe ainsi un « bureau » qui se réunit tous les quinze jours la veille de chaque réunion du conseil d'administration, mais A. Isaac n'en a jamais été membre. À la Lyonnaise, il existe « un comité de direction » qui rassemble le président, le vice-président et deux ou trois administrateurs. A. Isaac en devient membre dès 1909 lors qu'il accède à la vice-présidence. Ce comité se réunirait plusieurs fois par semaine<sup>26</sup>. Au Suez, existe un « comité directeur » dont A. Isaac devient membre adjoint en 1922, le comité étant alors composé de quatre membres titulaires et de trois adjoints. Les réunions semblent se tenir à un rythme beaucoup plus élevé, hebdomadaire apparemment, que celui du conseil d'administration. La fréquence des lettres d'excuse pour absence dans les archives suggère qu'A. Isaac n'y était pas très assidu<sup>27</sup>, ce qui semble inévitable pour quelqu'un ayant sa résidence principale à Lyon. À Roche-la-Molière, la fréquence des réunions du conseil a longtemps rendu inutile l'existence d'un second organe. Mais il existe une distinction offi-

---

<sup>25</sup> Le fonds 77 AQ ne comporte pas de procès-verbaux de ces réunions.

<sup>26</sup> Cf. la communication d'H. Bonin dans ce volume.

<sup>27</sup> CAMT, 153 AQ, 1995060 0636.

cieuse entre les séances normales, à laquelle n'assistent en pratique que les administrateurs résidant dans la région lyonnaise, et celles dites « plénières » (trois par an), auxquelles les administrateurs extérieurs, notamment parisiens, sont plus particulièrement conviés (même s'ils sont formellement invités à toutes les réunions). Ce fonctionnement est contesté en 1923 par un administrateur parisien, Charles Michel-Côte, qui propose d'officialiser cette distinction en créant un comité de direction au sein du conseil. Un administrateur lyonnais, Régis Rambaud, chargé de faire un rapport à ses collègues sur le sujet, s'oppose à cette solution : la création d'un comité de direction affaiblirait la position du directeur (non membre du conseil)<sup>28</sup>. Selon lui, « la présence de la majorité des membres du conseil à Lyon permet toujours de les réunir en nombre suffisant quand une décision immédiate s'impose dans l'intervalle très court de deux réunions, il ne paraît donc pas qu'il y ait lieu de déléguer à quelques-uns le soin de prendre des décisions importantes ou non, dont la responsabilité ne peut pas ne pas retomber toujours sur la totalité du conseil. » R. Rambaud propose toutefois la mise en place d'une « commission d'études » chargée d'élaborer les grandes lignes de programmes à soumettre à l'approbation du conseil. Lors d'une nouvelle discussion en séance plénière le 14 février, le compromis proposé par C. Michel-Côte de limiter les réunions du conseil à une séance par mois, la séance dans l'intervalle étant transformée en simple réunion de « commission d'études », est adopté. Le système est mis en place à partir de l'automne. La charge d'A. Isaac est donc allégée dans la mesure où il n'est pas membre de la commission. Il se contente de siéger à une moyenne d'une dizaine de séances sur treize par an en moyenne.

## DES RESPONSABILITÉS SUPPLÉMENTAIRES

En 1916, lorsqu'A. Isaac fait le bilan du temps consacré à ses différentes fonctions (30 janvier 1916, p. 268), ces quatre mandats d'administrateur de sociétés ne semblent pas peser très lourd. « Administrateur du PLM : c'est peu de choses », d'autant plus qu'il manque une séance sur deux. « Administrateur du Suez : cela ne me tue pas », alors qu'il n'est, il est vrai, pas encore membre du comité directeur. « Administrateur de Roche-la-Molière et Firminy : cela prend deux heures, tous les quinze jours », bien qu'il soit vice-président depuis 1908. Quelques mois plus tard, il doit toutefois prendre sans enthousiasme ap-

---

<sup>28</sup> PV du CA, 30 janvier 1923, ADL, 1 ETP 32.

parent la présidence à la mort de Maurice Piaton en juin : elle « aura pour moi une conséquence que j'aurais préféré écarter à beaucoup d'égard : elle va m'obliger à lui succéder à la présidence de Roche-la-Molière », note-t-il dans son journal (16 juin 1916, p. 294). La charge ne semble cependant pas trop lourde dans la mesure où la gestion quotidienne reste assurée par le directeur. A. Isaac continue même de se permettre de manquer quelques séances du conseil (5 sur 23 en 1917, 2 sur 24 en 1918, 4 sur 24 en 1919), le banquier lyonnais Fernand Saint Olive pouvant le suppléer en tant que vice-président. Un seul mandat est présenté en 1916 comme plus exigeant : « Administrateur de la Lyonnaise : cela commence à être sérieux »<sup>29</sup>. A. Isaac a même dès 1909, un an après son entrée au conseil, accédé à une vice-présidence vacante depuis quelques années. Là encore, il aurait accepté la proposition sans enthousiasme : « Mon vieux camarade, Antoine Riboud, qui en est président, me sollicitait depuis longtemps pour que j'accepte ce poste. » (4 avril 1909, p. 109). A. Riboud cherche surtout à éviter que la fonction revienne au fils d'É. Aynard, Francisque, pour ne pas renforcer l'influence déjà forte de leur maison de banque familiale sur la société. Il souhaite préserver un équilibre entre les différents banquiers du conseil. Avant d'accepter, A. Isaac a toutefois pris la peine de vérifier que son maître É. Aynard n'y verrait pas d'inconvénient, tout en le rassurant sur le caractère limité de ses ambitions :

*« J'eus donc une conversation à ce sujet avec M. Aynard père. Je lui déclarai que je n'avais aucune ambition, aucun désir personnel pour cette nouvelle fonction et que je ne l'accepterais que si j'avais le sentiment que mon entrée dans le comité de direction ferait disparaître une gêne qui y existait depuis longtemps entre Francisque et Riboud. M. Aynard me répondit que son fils avait déjà accepté la combinaison, et que lui ne l'aurait, peut-être, pas acceptée aussi facilement, parce qu'il considérerait que les services rendus par sa maison à la Lyonnaise lui donnaient des droits incontestables à en être le maître, mais que du moment que son fils renonçait à faire valoir ses droits, et que son concurrent se trouvait persona gratis-sima, il fallait que j'accepte, qu'il me garantissait que cela ne représenterait, pour moi, ni risque quelconque, ni augmentation sérieuse de mes occupations. Et finalement, j'acceptai. Espérons que je n'aurai pas à m'en repentir. » (p. 109-110).*

---

<sup>29</sup> Voir à nouveau la communication d'H. Bonin dans ce volume.

Dès 1911, A. Isaac est sollicité par le directeur, Léon Thomas, qui envisage de se retirer, pour prendre la présidence – ce qui permettrait à Jules Riboud, fils d'Antoine, de devenir directeur, cette promotion étant impossible tant que son père est président –, mais il s'y refuse. A. Riboud cherche alors à retenir L. Thomas un peu plus longtemps.

*« Peut-être s'imaginerait-il que, dans un an ou deux, il m'amènera à accepter la présidence ? Antoine Riboud est le type parfait du temporisateur. Mais il ne se rend pas compte de la crainte que me fait la présidence de la Lyonnaise. Si j'avais huit ou dix ans de moins, si je voyais l'un de mes fils taillé pour les affaires de banque, peut-être pourrais-je me laisser tenter. Mais j'aspire au repos, et, en même temps, je sens le goût des voyages se développer en moi. La présidence de la Lyonnaise comporterait une surveillance de tous les instants. De nouveaux soucis rentreraient dans ma vie. J'en ai assez. Il ne me reste pas plus d'une demi-douzaine d'années actives à vivre. Après quoi les infirmités me cloueront au coin du feu, et m'obligeront à aller passer un hiver dans le Midi, etc. Je veux bien accepter encore une sorte de demi-activité, mais dans l'intérêt de mes enfants, non pas dans un but de semi-philanthropie. » (17 mai 1911, p. 152).*

A. Isaac exprime clairement la volonté de conserver une diversité dans ses activités en évitant de devoir se concentrer sur une seule fonction. L'année suivante, alors que J. Riboud est nommé directeur adjoint, il refuse à nouveau la présidence, non sans exprimer cette fois-ci quelques regrets : « Je l'ai refusée, une fois de plus. Peut-être ai-je eu tort ? Mais on n'a pas insisté outre mesure. On ne m'a pas présenté la chose comme un service à rendre, ce qui eût vaincu ma résistance. » Au-delà de la volonté réaffirmée d'éviter « un surcroît de soucis » et de rester « plus libre pour voyager », apparaît surtout le souci de ne pas déplaire aux Aynard (18 juin 1912, p. 182). Quelques jours plus tard, il évoque à nouveau sa tentation face à la vacance possible de la fonction : « Que va-t-il se passer dans un an ? Évidemment, le maintien de Riboud père à la présidence n'est pas désirable, et Bernard [Pétrus B., qui abandonne sa charge de notaire pour se consacrer à l'administration de sociétés] ne sera pas prêt. La seule solution serait que je prenne la présidence pendant un an ou deux. Ce n'est pas à moi de le dire. Il faudrait que cela me fût demandé par tous mes collègues, Francisque Aynard en tête. Attendons les événements. » (29 juin 1912, p. 184)

P. Bernard accède finalement à la présidence comme prévu en mars 1914 et A. Isaac reste vice-président. Un problème de succession se repose à la disparition de P. Bernard en septembre 1926. Jules Riboud étant mort à la guerre, c'est un autre fils d'A. Riboud, Camille, qui est destiné à prendre la présidence. Mais comme celui-ci est jugé un peu jeune (40 ans), A. Isaac explique avoir « eu l'imprudence d'offrir [la présidence] à Coignet [Jean C., industriel de la chimie, son successeur à la présidence de la chambre de commerce, qui vient en janvier de perdre son siège de sénateur du Rhône], qui l'a acceptée, en principe, mais ne veut pas l'exercer avant octobre » (28 mars 1927, p. 448-449). C'est seulement comme vice-président qu'A. Isaac préside, pendant un an, le conseil de la Lyonnaise : « je fais le métier de président sans l'être ».

### ADMINISTRATEUR, DÉPUTÉ ET MINISTRE

L'entrée réussie d'A. Isaac en politique à l'occasion des élections législatives de novembre 1919 n'interrompt pas formellement sa carrière d'administrateur de sociétés. Il n'existe en effet aucune incompatibilité de principe à l'époque avec un mandat parlementaire<sup>30</sup>. Après l'échec de plusieurs propositions inspirées par différents scandales financiers depuis les années 1880, seules des interdictions isolées sont prévues par des lois spéciales concernant des sociétés particulières comme les compagnies de chemins de fer (1883) ou les compagnies de navigation (1911). A. Isaac n'est cependant pas touché par la première dans la mesure où il est déjà administrateur du PLM lors de son élection : seule l'acceptation par un député ou un sénateur « au cours de son mandat » d'une fonction d'administrateur d'une compagnie de chemins de fer amène à le considérer comme « démissionnaire et démis de ses fonctions » (loi du 20 novembre 1883, art. 5). Ce n'est qu'en 1928, alors que la carrière parlementaire d'A. Isaac est achevée, qu'une loi plus générale est adoptée, et encore ne prononce-t-elle une interdiction absolue de cumul que pour l'administration des sociétés subventionnées par l'État. Pour les autres, l'interdiction ne vaut, comme pour les compagnies de chemins de fer antérieurement, que pour l'acceptation de nouvelles fonctions au cours du mandat (loi du 30 décembre 1928).

A. Isaac continue donc de siéger aux mêmes conseils d'administration après novembre 1919. Il se contente, dès le

---

<sup>30</sup> PISTRE (Paul), *Les incompatibilités parlementaires*, thèse pour le doctorat en droit, Montpellier, 1932, p. 150.

26 novembre, de se retirer de la présidence de Roche-la-Molière, fonction qu'il ne reprend pas par la suite. Il se retire également fin décembre du comité de direction de la Lyonnaise, restant seulement vice-président en titre. Sa désignation comme ministre du Commerce ne l'oblige pas davantage à quitter ses fonctions d'administrateur, aucune incompatibilité formelle n'existant semble-t-il. Ses sièges ne sont pas déclarés vacants, il se contente de ne pas siéger pendant la petite année de son ministère (20 janvier 1920-12 janvier 1921), à deux exceptions près d'ailleurs. S'il ne participe à aucune séance à la Lyonnaise et au PLM, il vient le 7 avril 1920 « assister à la fin de la séance » du conseil de Roche-la-Molière, « [donnant] des renseignements précieux sur le recrutement des ouvriers polonais et [approuvant] les décisions prises par le conseil pour la répartition des bénéfices de l'exercice 1919 »<sup>31</sup> et surtout il siège régulièrement au Suez, participant à 8 séances sur 12 entre février 1920 et janvier 1921. Cette présence s'explique probablement par le caractère binational de la C<sup>ie</sup>, son nouveau statut de représentant du gouvernement français ne lui apparaissant apparemment pas inadapté face aux administrateurs britanniques (dont trois représentants du gouvernement anglais), au contraire : lors de la première séance qui suit son entrée au ministère, il déclare qu'il « est heureux de penser qu'il trouvera toujours auprès de ses collègues des conseils éclairés et en particulier en la personne de M. le président un guide éminent. Il ajoute que les liens qui unissent les membres anglais et français du conseil, et les heureux résultats de leur confiante intimité, fournissent un précieux exemple de que l'on peut attendre de l'étroite collaboration des deux gouvernements alliés. »<sup>32</sup> L'État français n'est pourtant pas actionnaire de la C<sup>ie</sup>, dont le capital est entièrement privé.

Après la chute de son ministère, A. Isaac redevient un administrateur plus assidu, surtout dans les sociétés parisiennes à la faveur de sa présence régulière dans la capitale comme parlementaire. Jusqu'à la fin de son mandat en mai 1924, il manque ainsi qu'une seule séance mensuelle du Suez (à l'occasion de vacances à Hyères en avril 1923). Il est également plus souvent présent au PLM (17 séances sur 28 en 1921, 8 séances sur 10 entre janvier et mai 1924). À l'inverse, il est moins présent au conseil des sociétés lyonnaises, avec une participation à la moitié seulement des séances de la Lyonnaise (22 séances sur 44 entre janvier 1921 et mai 1924), bien qu'il reprenne son fauteuil de vice-prési-

---

<sup>31</sup> PV du CA, ADL, 1 ETP 29.

<sup>32</sup> PV du CA, 2 février 1920, CAMT, 153 AQ, 1995060 0661.

dent en septembre 1923) et surtout de moins d'un cinquième à Roche-la-Molière (15 séances sur 77). Son influence n'en devient pas pour autant marginale. Ainsi, en février 1923, le président C. Cabaud suspend l'adoption de la réforme du conseil d'administration (cf. *supra*) à une consultation d'A. Isaac lors de son prochain passage à Paris<sup>33</sup>. La réforme n'est effectivement adoptée qu'à la séance suivante, après l'approbation donnée par l'ancien président à son successeur<sup>34</sup>.

## ADMINISTRATEUR VIAGER ?

Son mandat parlementaire achevé, A. Isaac poursuit à 75 ans sa participation au rythme habituel. Toujours assidu au Suez (seulement 4 séances sur 60 manquées entre 1925 et 1929) bien que ses activités parisiennes se réduisent, il redevient très présent à la Lyonnaise (5 séances sur 61 manquées seulement), où il reprend en mars 1925 sa place au comité de direction, et, à un degré moindre, à Roche-la-Molière où il ne reprend pas la présidence et n'entre même pas à la commission d'études (19 séances sur 66 manquées entre 1925 et 1929, le rythme du seul conseil étant devenu mensuel). Seuls l'âge et la maladie l'éloignent de ces fonctions. Il connaît une première alerte en 1930 qui l'amène à ne participer qu'à quatre séances du Suez cette année-là : « on me défend d'aller à Paris aussi souvent. Il va me falloir restreindre ma vie à Lyon. » (13 juin 1930, p. 510) Mais, alors qu'il renonce à cette époque à ses responsabilités nationales à la tête du mouvement familial (démission de la présidence de La Plus grande famille en juin, retrait annoncé en septembre de la présidence du Comité permanent de la natalité), il conserve à 81 ans tous ses mandats d'administrateur de sociétés. Dans les années suivantes, il reste assidu aux conseils non seulement des sociétés lyonnaises, pour lesquels il n'a que le Rhône à traverser entre son domicile du quai de Serbie (actuel quai Sarrail) et les sièges de la rue de la République, à Roche-la-Molière (présent à 54 séances sur 65 entre 1931 et 1935) comme à la Lyonnaise (54 séances sur 61 dans la même période), mais également, à un degré moindre, au conseil du Suez (3 séances mensuelles manquées entre 1931 et 1933 seulement, 5 en 1934 et 3 en 1935 toutefois). Ce n'est qu'à l'automne 1936 que sa santé l'empêche définitivement de se déplacer à Paris : il participe à sa dernière séance au Suez le 7 septembre. Même à Lyon, il est excusé aux

---

<sup>33</sup> PV du CA, 14 février 1923, ADL, 1 ETP 30.

<sup>34</sup> *Ibid.*, 28 février 1923.

séances de la Lyonnaise et de Roche-la-Molière à partir de la fin novembre. Il démissionne en mai-juin 1937 des conseils du PLM et du Suez, « sa santé ne lui permettant plus de venir à Paris »<sup>35</sup>. Il ne refait qu'une brève apparition à l'été 1937 aux conseils des sociétés lyonnaises (deux séances à la Lyonnaise en juillet et septembre, une séance à Roche-la-Molière en septembre). À la fin de l'année, il abandonne le comité de direction de la Lyonnaise et présente sa démission « en raison de son état de santé » à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1938 au conseil de Roche-la-Molière, le président Cabaud ayant cependant « insisté sans succès pour qu'il continue »<sup>36</sup>. À sa mort quelques semaines plus tard, le 23 mars 1938, il restait vice-président de la Lyonnaise.

Cette pratique était fréquente à l'époque. Jusqu'à la loi de Vichy du 16 novembre 1940 réformant la loi de 1867 sur les sociétés anonymes d'ailleurs remise en cause sur ce point dès 1953, il n'existait aucune limite d'âge légale à l'exercice des fonctions d'administrateur. La cause quasi unique de départ d'un conseil d'administration est le décès de l'intéressé, même à un âge canonique. S'il existe souvent une notion de « retraite », certes tardive, pour les directeurs – Gustave Noblemaire a ainsi quitté la direction du PLM en 1907 à 75 ans ; son successeur Léon Mauris à 69 ans en 1919 –, l'un et l'autre ont obtenu en compensation de siéger au conseil d'administration, où ils sont restés jusqu'à leur mort, respectivement 15 et 10 ans plus tard. Même les fonctions de président ne connaissent pas de limites d'âge : les trois présidents du PLM qu'a connus A. Isaac sont restés en fonction jusqu'à leur mort, à 77 (S. Dervillé en 1925), 69 (G. Cordier en 1934) et 79 (A. Lebon en 1938) ans. De même, C. Cabaud a présidé Roche-la-Molière jusqu'à sa mort en 1939 à 81 ans. Il n'est pas rare qu'un administrateur demeure formellement membre du conseil alors que sa santé ne lui permet plus depuis plusieurs années de participer effectivement aux séances. Même si des prétendants s'impatientent probablement, il n'existe semble-t-il pas de pression apparente à la démission, l'attribution d'un siège apparaissant comme une faveur viagère. A. Isaac fait donc presque exception avec ses démissions légèrement « anticipées » à... 88 ans. Les regrets exprimés par ses pairs ne sont peut-être pas que des formules de politesse : un administrateur empêché ne perturbe pas le fonctionnement du conseil, alors que l'arrivée d'un nouveau membre représente toujours un risque au sein d'une institution au fonctionnement consensuel.

---

<sup>35</sup> PV du CA de Suez, 24 mars 1938, CAMT, 153 AQ, 1995060 0636.

<sup>36</sup> PV du CA, 24 janvier 1938, ADL, 1 ETP 38.

## DES FONCTIONS INTÉRESSÉES ?

Le montant des rémunérations perçues par les administrateurs et dirigeants de sociétés cotées est depuis très longtemps un sujet de polémique. Leur importance pourrait expliquer les ambitions à accéder aux conseils et la volonté d'y siéger le plus longtemps possible. A. Isaac ne s'en cache pas dans son journal. Lorsque, en 1910, É. Béthenod a cherché, par l'intermédiaire de J. Gillet, à le convaincre d'accepter sa proposition d'entrer au conseil du Crédit lyonnais, il lui a notamment fait valoir que « le conseil du Lyonnais valait 150 000 F par an » (5 mai 1910, p. 128). Un an plus tard, alors qu'il hésite toujours à accepter, il écrit que le Crédit lyonnais lui « fait un peu peur, les jetons de présence sont trop beaux ! » (5 juillet 1911, p. 153). Finalement, « c'est un scrupule de conscience [de toucher de trop gros jetons] » qui l'en aurait détourné (18 juin 1912, p. 182).

Tous les sièges ne se valent pas financièrement. Le montant des jetons de présence varie d'abord fortement selon les sociétés. À Rochela-Molière, les 11 administrateurs se répartissent en fonction de leur assiduité 48 000 F par an ; en 1920, la somme est portée à 60 000 F pour compenser l'élargissement du conseil à 13 membres<sup>37</sup>, soit une moyenne d'un peu plus de 4 000 F par administrateur, le président touchant généralement le double. La somme, même si elle correspondrait en gros au salaire annuel d'un ouvrier manœuvre de province à plein temps<sup>38</sup> pour une charge de deux heures tous les 15 jours, reste faible à l'échelle des revenus et des fortunes de la bourgeoisie d'affaires. Les jetons sont légèrement inférieurs à la Lyonnaise, où une quinzaine d'administrateurs (une douzaine d'administrateurs *stricto sensu* et deux ou trois « censeurs commissaires ») se répartissent une somme de 50 000 F inchangée depuis 1881<sup>39</sup>, A. Isaac disposant d'une rémunération supplémentaire d'un montant non connu comme membre du comité de direction. Le PLM, comme les autres compagnies de chemins de fer semble-t-il sous le feu constant de la critique publique, est relativement peu généreux avec ses administrateurs, comme le déclare le président S. Dervillé au conseil en accueillant A. Isaac : « Le socialisme, disait un

---

<sup>37</sup> PV du CA, 7 janvier 1920, ADL, 1 ETP 29.

<sup>38</sup> Sur la base d'un salaire horaire moyen du « manœuvre homme adulte de la petite industrie en province » de 1,81 F, à raison de 48 heures par semaine pendant toute l'année ; FOURASTIÉ (Jean), BAZIL (Béatrice), *Pourquoi les prix baissent ?*, Paris, Hachette Pluriel, 1984, annexe 2, p. 237-238.

<sup>39</sup> PV de l'AG du 9 avril 1908, ALB, IDI-21.

actionnaire, le socialisme aidé par la faiblesse gouvernementale monte à l'assaut des compagnies, mais nos conseils sont là qui comptent les plus grands noms de la Finance et de l'Industrie, l'élite de la France laborieuse, et si de telles personnalités se dépensent dans une lutte de jour en jour plus pénible, ce n'est certes point pour la minime rémunération du jeton de présence. »<sup>40</sup> Le règlement intérieur prévoit un système très précis : chaque jeton vaut 20 F et la participation à une séance du conseil vaut 7 jetons pour un administrateur ou un vice-président, 10 pour un président. Pour les séances des comités ou des commissions, la rémunération serait de 4 jetons pour un administrateur, 7 pour un vice-président ou un président<sup>41</sup>. A. Isaac, en assistant comme simple administrateur en moyenne à une douzaine de séances du conseil par an, recevrait ainsi 1 680 F, auxquels s'ajouterait son éventuelle présence à la commission d'exploitation puis au comité du budget. Seul le Suez rapporte nettement plus, avec 1 500 F alloués par séance aux administrateurs, la somme étant portée à 3 000 en 1928 pour tenir compte de l'inflation depuis la guerre, un jeton de 300 F étant par ailleurs prévu pour la participation à une séance de commission ou du comité directeur<sup>42</sup>. En participant ne serait-ce qu'aux séances mensuelles du conseil d'administration, A. Isaac recevrait ainsi jusqu'à 18 000 F par an jusqu'en 1928, 36 000 F ensuite. Son assiduité remarquable (cf. *supra*) n'est donc pas désintéressée.

De plus, les jetons de présence peuvent ne constituer à l'époque qu'une petite partie de la rémunération d'un administrateur, lorsque les statuts prévoient l'existence complémentaire de tantièmes, pourcentage déterminé des bénéfices versés aux administrateurs en général indépendamment de leur présence effective. Roche-la-Molière et le PLM n'en versent pas, ce qui renforce le caractère peu rémunérateur du second et explique, outre le peu d'intérêt des séances, les regrets d'A. Isaac d'avoir accepté ce poste plutôt que celui du Crédit lyonnais (18 juin 1912, p. 182). À la Lyonnaise, les statuts prévoient en revanche depuis 1908 que, après un premier versement d'un dividende de 4 % comme intérêt aux actions, 12 % du surplus est alloué aux administrateurs et censeurs. La quinzaine de personnes concernées se répartissent ainsi un montant qui passe, en l'absence d'inflation à cette époque, de 59 300 F pour

---

<sup>40</sup> PV du CA, 12 mai 1911, CAMT, 77 AQ 202.

<sup>41</sup> Règlement intérieur du CA adopté à la séance du 29 avril 1921, PV du CA, CAMT, 77 AQ 210.

<sup>42</sup> Note du président du CA pour le chef de la comptabilité générale et des finances, 5 décembre 1927, CAMT, 153 AQ, 1995060 0644.

l'exercice 1909 à 125 028 F pour 1913, soit environ 8 000 F chacun, plus du double des jetons de présence<sup>43</sup>. Après une interruption des versements en 1914 et 1915, le montant global des tantièmes repart fortement à la hausse, en francs courants, dans les années 1920, pour atteindre un maximum de 470 000 F en 1926, soit environ 30 000 F par administrateur, ce qui compense toutefois à peine l'inflation très élevée de ces années-là. Le revenu est important, mais précaire : le versement diminue ensuite avant de s'interrompre pendant six exercices entre 1931 et 1936, la banque affectée notamment par les charges de la reprise du réseau de la Banque privée parvenant au mieux à servir le dividende statutaire de 4 % aux actionnaires. Ce n'est qu'en février 1938, quelques semaines avant la mort d'A. Isaac, que la reprise d'un versement de tantièmes à un niveau encore faible (105 000 F) est annoncée. Les administrateurs sont donc également « victimes » de la crise.

Les tantièmes sont beaucoup plus élevés et stables au Suez. Les statuts prévoient que, après un premier versement de 5 % d'intérêts au capital des actions, 2 % des bénéfices nets sont attribués aux administrateurs. Et comme la compagnie connaît un accroissement considérable de ses bénéfices à l'époque où A. Isaac en est administrateur, la somme même répartie entre 32 administrateurs est coquette. Ainsi, pour l'exercice 1924, 6,96 millions reviennent globalement aux administrateurs, 5,078 étant alloué pour la seule appartenance au conseil d'administration, le reste revenant notamment au comité de direction et aux commissions<sup>44</sup>. Chaque administrateur a donc reçu cette année-là, en dehors du président qui perçoit le double, 155 846 F, soit 32 fois le salaire annuel d'un ouvrier manœuvre<sup>45</sup>, pour la seule participation théorique à 12 réunions... Et les résultats financiers de Suez sont ensuite peu affectés par la crise. Pour A. Isaac, membre adjoint du comité de direction depuis 1922, l'allocation doit être encore un peu plus importante, 676 000 F revenant aux 8 membres (4 titulaires, 4 adjoints) du comité selon une répartition interne non connue, probablement également non dépendante de l'assiduité aux séances, à la différence des jetons. En 1927, les tantièmes atteindraient environ 260 000 F par administrateur. Le président du conseil s'inquiète de la disproportion par rapport aux jetons de présence, restés depuis 1908 à 18 000 F<sup>46</sup>. Alors qu'à

---

<sup>43</sup> Rapports annuels des exercices 1909 à 1920, ALB, IDI-21 et PV du CA ensuite.

<sup>44</sup> Document s.d. [1925 ?], CAMT, 153 AQ, 1995060 0644.

<sup>45</sup> Estimé à moins de 5 000 F en 1924, même calcul que précédemment à partir d'un salaire horaire de 1,94 F ; FOURASTIÉ, BAZIL, *op. cit.*

<sup>46</sup> Note du 5 décembre 1927, *op. cit.*

l'époque, ces derniers représentaient environ la moitié de la rémunération d'un administrateur, ils n'en constitueraient plus à cette date que 6,5 %. La prime à l'assiduité serait trop faible. Il n'envisage pas pour autant une diminution des tantièmes, mais au contraire un doublement (cf. *supra*) des jetons<sup>47</sup>.

On comprend mieux qu'A. Isaac, même avec la difficulté l'âge venu des déplacements à Paris, ne soit pas prêt à renoncer à son mandat au Suez, comme il l'avoue lui-même dans son journal : « Me voici à Paris, où je viens surtout pour rester en contact avec la C<sup>ie</sup> de Suez, dont les tantièmes restent maintenant une part importante de mon revenu. S'ils venaient à me manquer, j'en serais réduit à vivre en partie sur mon capital. » (5 novembre 1930, p. 516). À un moment où la crise commence à frapper durement l'économie française et la soierie en particulier, A. Isaac ne peut négliger une source de revenus aussi importante, alors qu'il s'inquiète de l'avenir de sa nombreuse descendance pour laquelle la seule maison Dognin risque de ne plus suffire à maintenir son rang.

\*

\* \*

L'appartenance au conseil du Suez représente donc une excellente affaire financière. Au regard d'un patrimoine personnel de moins de 5 millions à sa mort en 1938, les revenus reçus pendant près de 30 ans ont apporté une contribution importante. L'investissement initial redouté s'est avéré très rentable. Mais cet avantage lié à l'extraordinaire rentabilité de la C<sup>ie</sup> à l'époque apparaît exceptionnel. De manière générale, l'appartenance à des conseils d'administration ne peut s'expliquer par le seul appât du gain. Les revenus tirés du PLM ou de Roche-la-Molière sont assez dérisoires pour un homme de la fortune d'A. Isaac. Les motivations sont plus à chercher, à défaut de l'intérêt des réunions elles-mêmes, du côté du prestige et du capital social que ces fonctions procurent. À ce titre, elles ont constitué une composante essentielle de la toile progressivement tissée par A. Isaac pour devenir, au croisement de multiples réseaux, une personnalité importante de son temps.

---

<sup>47</sup> À titre de comparaison, les administrateurs de l'actuel Suez ont perçu en 2003 à titre de jetons de présence – l'existence de tantième étant aujourd'hui exclue par la législation sur les sociétés – des sommes variant, selon leur assiduité aux séances (une part fixe de 35 000 euros étant garantie) et leur appartenance à différents comités, de 50 500 à 68 500 euros, soit une somme équivalente à quatre ou cinq fois le montant du SMIC annuel net (source : rapport annuel 2003, [www.suez.com](http://www.suez.com)).