
Patrons et salariés : même combat ?

Note à propos de deux conflits atypiques

Etienne de BANVILLE & Bruno VENNIN *

Deux PDG de PME familiales révoqués par le conseil d'administration... affaire banale. Ce qui l'est moins, c'est la suite : les salariés prennent fait et cause pour leur patron, engagent une grève avec occupation des établissements industriels et médiatisent largement leur action qui reçoit le soutien non seulement de la population concernée, mais aussi de l'« establishment local », pouvoirs publics, représentants du patronat, établissements financiers avec lesquels les entreprises travaillent habituellement. Et les salariés obtiennent satisfaction.

Faut-il prêter attention à ces événements qui semblent isolés dans la chronique sociale ? Observateurs attentifs d'une économie industrielle en pleine mutation et où la place des PME industrielles (les PMI) tend à s'accroître et à se transformer¹, il nous a semblé qu'il pouvait s'agir des prémices d'une novation dans les rapports patrons-salariés dans l'entreprise, particulièrement dans les PME. Nous avons eu l'intuition que ces affaires renvoyaient également à une modification plus générale du lien entre l'entreprise et son environnement social.

C'est pourquoi nous avons voulu observer *in vivo* ces événements à peine passés, afin de voir ce qu'il en était au juste. Nous avons réalisé une enquête simple mais assez approfondie : dépouillement systématique de la presse, longues interviews des principaux protagonistes (les deux PDG, le syndicat CFDT solidement implanté dans l'une des deux entreprises, alors

1. Sans reprendre la liste de nos travaux à propos de PME, nous citerons simplement : E. de Banville, J. Vérilhac (1983), « Saint-Etienne le capital redistribué, histoires industrielles 1970-1982 ». CRESAL, Saint-Etienne. E. de Banville (1984), « L'entreprise entre la PMIsation et l'évolution des réseaux de solidarité ». CRESAL, Mission de la Recherche Urbaine, Saint-Etienne. B. Vennin (1994), « Nouvelles PMI : enquête auprès de 40 néo-entrepreneurs de la région stéphanoise ». CRESAL-CNRS, Saint-Etienne.

* E. de Banville : chargé de recherche au CNRS.
B. Vennin : directeur de recherche ; économiste au CNRS.

que l'autre est dépourvue de syndicat, des informateurs liés aux institutions financières qui ont été parties prenantes du conflit), recours à nos fichiers historiques sur ces entreprises... Le matériel recueilli nous a semblé suffisamment riche pour que nous rédigeons ensuite cette note qui n'est ni une monographie, ni un développement théorique sur une base un peu ténue, mais une sorte de « flash » solidement documenté qui peut contribuer à déceler en temps réel l'esquisse de nouvelles pratiques sociales dans et autour de la PME, par ailleurs objet social d'importance croissante.

Les éléments d'un conflit atypique

Pour introduire ce texte, on rappellera qu'en mars et juin 1994 deux entreprises situées dans l'aire d'attraction de la métropole lyonnaise ont été le théâtre des événements visés : il s'agit de l'entreprise CHEYNET, à Saint-Just-Malmont (Haute-Loire), entreprise textile spécialisée dans le ruban étroit, et de GINDRE et DUCHAVANY, entreprise de métallurgie du cuivre à Pont-de-Chéruy (Isère). Dans les deux cas, la trame du conflit est analogue.

Nous sommes en présence de PMI où coexistent des capitaux familiaux, à l'origine de l'entreprise, et des capitaux investis par des financiers. Les financiers, en situation d'actionnaire prépondérant, décident d'exercer leur droit de révocation du PDG en fonction afin de mettre en œuvre une « politique de groupe ».

Le PDG en place n'acquiesce pas à cette décision.

Le conflit rebondit immédiatement par l'intervention du personnel qui prend parti pour le PDG destitué, déclenche une grève illimitée avec occupation des locaux et exige le retour du dirigeant évincé.

Le personnel en grève développe une stratégie de médiatisation du conflit et recueille des soutiens extérieurs dans l'environnement économique et social de l'entreprise, conduisant à une négociation rapide et « sous pression » interne et externe.

Le PDG destitué négocie alors, hors de l'entreprise, avec l'actionnaire prépondérant une sortie de crise qui permet aux financiers de réaliser une importante plus-value en capital, et s'appuie sur un montage financier conduisant à une redistribution du capital qui implique les salariés et assure au dirigeant contesté un verrouillage du capital à son profit.

Dès la signature de l'armistice, le PDG est réintégré dans ses fonctions et le travail reprend dans l'entreprise.

Pour comprendre ce qui s'est passé, il convient de reprendre la chronique de ces deux affaires.

La situation avant l'ouverture du conflit

On peut présenter d'une manière simple les deux entreprises concernées sous la forme d'un tableau avec leurs principales caractéristiques, afin de faire ressortir similitudes et différences.

Ce sont **des entreprises moyennes d'origine familiale, ayant atteint une taille relativement importante et en bonne position sur leur marché**, en bonne santé économique. A la fin des années 80, l'expansion de l'entreprise fait apparaître des besoins de financement auxquels les actionnaires ne peuvent répondre. Ils sont donc **conduits à « ouvrir » le capital de l'entreprise à des financiers**. Cette entrée se réalise par cession de blocs d'actions et non sous la forme d'un apport d'argent frais dans l'entreprise (augmentation du capital).

Tableau de position des entreprises avant la situation conflictuelle

	CHEYNET	GINDRE-DUCHAVANY
ACTIVITÉ PRINCIPALE	Fabrication et vente de tissu élastique étroit	Production et commercialisation de barres de cuivre filées et étirées
CHIFFRE D'AFFAIRES	225 millions en 1993	330 millions en 1993
SITUATION DE CONCURRENCE	Leader européen de son secteur	Très forte concurrence (savoir-faire courant) ; le service rendu fait la différence ; marges faibles
SITUATION CONJONCTURELLE	Après des difficultés en 1992 (plan social), reprise de bons résultats	Importants investissements faits précédemment ; reprise d'activité
LOCALISATION	Bourg rural de Haute-Loire à proximité de Saint-Etienne	Agglomération industrielle de l'Isère, à proximité de Lyon
CAPITAL	Société familiale fondée en 1947 ; majorité (société mère + 5 filiales) cédée fin 1992 au groupe financier lyonnais EDI (62,7 %), aux côtés de la famille (14,3 %), d'un pool financier (20,5 %) et du dirigeant (2,5 %)	Affaire de famille implantée depuis 170 ans. En 1988 adossement financier à un groupe extérieur par le biais d'une holding ad hoc, COPARMAT, avec convention de dégagement réciproque établie en 1993. Le montage financier assure la prépondérance du groupe extérieur
DIRIGEANT	G. Giraud, mis en place par EDI, carrière dans le textile régional ; détenteur de parts dans la holding de contrôle	D. Gindre, PDG depuis 1975 ; fait partie de la cinquième génération familiale ; détenteur de parts dans la holding de contrôle
CLIENTS	Industriels de la lingerie, corseterie et bonneterie France et Europe	Groupes industriels importants (Schneider, Valeo) en « juste-à-temps » en France et en Europe
EMPLOI	Environ 650 personnes au total, dont 50 cadres. Plans « sociaux » en 1992 et 1993	Environ 200 personnes à Pont-de-Chéruy (38) et environs
SYNDICALISME	Première syndicalisation en 1968, décimée en 1970. Grève en 1990 et syndicalisation à la CFDT (chez Cheynet) et à la CGT (majoritaire dans la filiale Berthéas)	Pas d'organisation syndicale sauf de manière très épisodique

Chez CHEYNET, cet épisode est lié à une difficulté de succession des générations à la direction dans une « affaire de famille ». Si les Cheynet sont nombreux à travailler dans l'entreprise, aucun ne semble s'imposer pour succéder au fondateur et à son fils aîné, d'autant qu'après des années fastes, la conjoncture est plus délicate. Le personnel a senti la difficulté qui s'est traduite par un premier conflit social assez dur en 1990. Cette année marque sans doute un tournant dans la vie de l'entreprise : se produisent, alors, une crise de direction liée à des divergences entre les membres de la famille Cheynet travaillant dans l'entreprise, la création d'une section syndicale CFDT qui conduit une grève en novembre de cette année, grève qui associe les salariés de l'entreprise à un conflit social plus large en Haute-Loire. Une inquiétude latente existe donc sur l'avenir d'une entreprise qui n'a connu jusque là que l'expansion. L'introduction d'un nouvel actionnaire, début 1993, s'accompagne de la désignation comme PDG d'un manager, G. Giraud qui prend les rênes tout en conservant dans l'entreprise, parfois à des postes de responsabilité, des membres de la famille qui y travaillaient. Le nouveau PDG doit assez rapidement faire face aux inquiétudes du personnel, manifestées par une section syndicale CFDT active et représentative : un second conflit a lieu en 1993 à propos d'un « plan social », conflit qui se solde par un accord qui permettra d'établir un certain dialogue entre les interlocuteurs sociaux de l'entreprise, principalement la section syndicale et le PDG.

Chez GINDRE-DUCHAVANY (G&D), la succession a eu lieu en 1975, au profit de Denis Gindre qui représente la cinquième génération du capitalisme familial. C'est lui qui prend la décision d'introduire un nouvel actionnaire, en 1988, tout en demeurant PDG. Il s'appuie sur des cadres et des institutions représentatives, sans section syndicale dans l'entreprise. Le climat social de l'entreprise est consensuel et il n'y a eu aucun conflit social de longue date. On notera également qu'à l'issue de cette première restructuration du capital, ce dernier est partagé entre le bloc familial, le groupe financier et un partenaire commercial de l'entreprise.

La redistribution du capital qui s'est produite dans ces « affaires de famille » conduit à l'apparition d'une « holding de tête » qui permet de distinguer le contrôle du capital des structures de l'entreprise proprement dite : s'agissant d'une entreprise familiale, c'est une novation importante, notamment pour les salariés qui ont l'habitude d'être en contact avec le « patron », le chef d'entreprise, personne physique et non personne morale. Cependant les conséquences de cette novation dans l'entreprise n'ont sans doute pas été perçues par les salariés avant l'épisode en cause de révocation du PDG : pas de changement de dirigeant chez G&D, pas d'apparition de cadres qui « représenteraient » le nouvel actionnaire dans l'une et l'autre usine.

Un trait commun important doit être mis en évidence dès le départ : la **force des liens établis entre l'entreprise et son environnement**. La longue

histoire de ces entreprises dans un lieu, avec une famille dirigeante et un personnel stable, les fait apparaître comme des communautés humaines fortement constituées. L'usine, l'entreprise sont profondément insérées dans un milieu humain spécifique. Saint-Just-Malmont et Pont de Chérucy sont des communes de petite taille en marge de grandes agglomérations (Saint-Etienne et Lyon) participant l'une et l'autre à la fois à la culture industrielle de ces métropoles et à un réseau de liens ruraux où les gens se connaissent, où les notables gardent leur influence², où l'*intuitus personae* pèse d'un grand poids dans la manière dont se noue, se déroule et se termine le conflit. Pour autant, il ne s'agit nullement d'isolats ; les instances extérieures, politiques, financières, syndicales interviennent activement dans la négociation et le montage de la sortie de crise. Les interlocuteurs locaux se situent par rapport à cette irruption de l'extérieur, « la finance », les appareils d'Etat, sans compter une utilisation intensive des médias, du « fax », une mise en scène du conflit par les salariés afin de se défendre contre « l'agression » dont ils sont l'objet.

Le déroulement du conflit

La situation conflictuelle a dans les deux cas le même détonateur : la **révocation** du dirigeant, exercée comme conséquence du droit de propriété par l'actionnaire prépondérant et opérée selon la loi, *ad nutum* ; elle n'a donc pas à être justifiée. De là surgissent logiquement interrogations, suspensions et réactions tant pour les dirigeants révoqués qui subissent non seulement un désaveu, mais aussi une meurtrissure personnelle, que pour le personnel qui craint que le changement de dirigeant n'annonce d'autres changements dont il ferait les frais.

Les raisons de l'attaque

« L'attaquant » est le financier qui n'est pas présent dans l'entreprise. Bien qu'il n'ait pas à justifier sa décision de révocation, il en donne une explication, notamment par voie de presse. Dans les deux cas, il met en avant l'exigence d'une « stratégie de groupe » destinée à optimiser la gestion et les résultats des sociétés qui le composent. A cette exigence ferait obstacle un PDG trop indépendant et trop lié à l'entreprise. Mais rien n'est dit sur le contenu de cette « stratégie » et ses conséquences pour l'entreprise, ce qui laisse évidemment le champ libre au soupçon.

Très vite le débat se déplace du terrain juridique au terrain économique et social. Le financier met en avant l'objectif de rentabilité du groupe, la

2. Un Cheynet a été maire de la commune de Saint-Just-Malmont.

réorganisation qui permettra des économies de gestion, une gestion centralisée de la trésorerie, etc.

La traduction de ces arguments, par le PDG destitué comme par le personnel, est évidemment fort différente : l'entreprise est notre outil de travail et elle est rentable ; la décision est prise sans crier gare, alors que la situation de l'entreprise ne justifie aucune inquiétude particulière ni mesure urgente. Elle cache donc un autre objectif que celui qui est énoncé : le financier veut assurer son pouvoir dans l'entreprise afin de la « vendre par appartements » et réaliser une plus-value en capital. Ceux qui travaillent dans l'entreprise opposent à la logique du capital financier celle du capital industriel. Cet argument servira de levier à une large mobilisation dans et hors l'entreprise³.

La nature de la défense

Ce qui aurait pu demeurer une « bataille de capitalistes » a pris, dès que la nouvelle de la révocation du dirigeant a été connue dans chacune des entreprises, une dimension plus large : l'ensemble du personnel, quels que soient les statuts, et qu'il y ait ou non présence syndicale dans l'entreprise, se sentant menacé collectivement dans son avenir, s'est mis en grève *sine die* et a occupé l'entreprise dont l'accès est interdit par les salariés au nouveau dirigeant nommé. Le personnel prend une position de **gardien** de l'entreprise, jusqu'à ce qu'une solution proposée lui apparaisse apte à préserver l'avenir de l'entreprise et donc de son emploi. Les grévistes organisent une riposte à la fois interne et externe.

Sur le plan interne, l'initiative vient des institutions représentatives du personnel. Dans le cas de CHEYNET, les représentants du personnel au conseil d'administration manifestent d'emblée leur méfiance et la section syndicale CFDT appelle le personnel à la grève avec occupation ; elle est massivement suivie⁴. Dans la filiale BERTHEAS (Saint-Etienne), c'est la CGT qui est implantée : les deux syndicats agiront en coordination étroite. Les salariés des autres usines emboîtent le pas de ceux de Saint-Just-Malmont. Chez GINDRE-DUCHAVANY, il n'y a pas de section syndicale mais des délégués élus non-syndiqués. Ce sont eux et les cadres dirigeants dont les fonctions ont été mises en cause dans la foulée de la destitution du PDG qui, au fil des conseils d'administration tenus le même jour et au siège du principal établissement, informent le personnel. Celui-ci prend la décision d'occupation de

3. La brochure éditée par la section syndicale CFDT de CHEYNET après le conflit, pour présenter l'action et ses résultats, est significativement intitulée : *La lutte pour l'emploi d'avril 1994*.

4. La section syndicale se lance dans un conflit atypique... mais elle respecte les formes habituelles de l'action syndicale : l'appel à la grève s'accompagne du dépôt d'un « cahier de revendications » qui sert de référence pour l'expression des revendications du personnel et dont la « négociation » fournit une porte de sortie bien identifiée aux interlocuteurs sociaux.

l'entreprise presque sans délai après la tenue des instances statutaires. On notera qu'au cours de la grève, le personnel de G&D reçoit le soutien, appuyé par un arrêt de travail d'une heure, de la section syndicale CGT de la société Desnoyers (à Longueville, Seine et Marne) qui appartient au groupe financier qui contrôle G&D.

Les protagonistes de la défense

Enfermé dans l'usine, le personnel n'est pas pour autant isolé : outre ses initiatives de popularisation et de médiatisation, il est étroitement lié à la vie d'une localité et de ses habitants qui ont souvent un proche dans l'usine et qui, en tous cas, se sentent concernés par son évolution et les menaces éventuelles sur son avenir. Sur le plateau yssingelais⁵ la mobilisation des salariés de CHEYNET s'est faite par les contacts de proximité, à partir du syndicat. Ce dernier assure également les contacts avec la section syndicale CGT de la filiale stéphanoise, BERTHEAS, et avec le personnel (non-syndiqué) des filiales de Saint-Jean-Bonnefonds, dans l'agglomération stéphanoise, et de Valence. Le personnel de ces trois entreprises est également en grève, à la suite de celui de l'usine principale. Chez G&D il n'y a que deux établissements proches l'un de l'autre, et la mobilisation, plus simple, obéit à la même logique. On notera seulement qu'elle s'est faite immédiatement, pour des raisons chronologiques⁶ et, sans doute, en raison du précédent de CHEYNET. En effet, le conflit CHEYNET a, au moins partiellement, inspiré les salariés et le PDG de G&D. Ceux-ci ont en effet pris contact avec ceux de CHEYNET dès le démarrage du conflit à Pont-de Chéruy, ce qui peut expliquer les similitudes dans le déroulement que la chronologie met en évidence.

L'**encadrement** est présent dans le conflit. Il joue un rôle moteur dans son déclenchement chez G&D, ce qui n'est pas le cas chez CHEYNET où la section syndicale n'a nul besoin de se voir incitée à agir. Cette présence semble trouver sa raison principalement dans une solidarité avec le PDG révoqué qui jouit de la confiance des cadres. Mais il faut noter que dans les deux cas le groupe financier qui a pris le contrôle de la PME n'a pas pu ou pas voulu mettre en place une équipe de cadres relayant les directives ou les pratiques du dit groupe ; son « extériorité » à l'entreprise est restée entière et il a ainsi été privé de tout allié ou simplement de tout relais dans la place. Plus grave, sans doute, les « attaquants » se sont comportés de telle sorte,

5. Saint-Just-Malmont, à 10 kms de Firminy et de l'agglomération de Saint-Etienne, est située sur le plateau d'Yssingaux (Haute-Loire), entre 900 et 1000 m d'altitude, région qui a une forte unité géo-économique et humaine et entretient des liens étroits avec la grande agglomération proche, en partie peuplée par les ouvriers-paysans de la Haute-Loire.

6. Dans le cas de CHEYNET, la destitution intervient le vendredi à la veille de la fête de Pâques ; la « mobilisation » se fait pendant les trois jours de fermeture de l'entreprise et l'occupation se produit le mardi de Pâques à la première heure. Chez G&D, la destitution a lieu un mercredi : le personnel est informé en temps réel des événements et la grève avec occupation démarre le jour même.

pendant le conflit, que les principaux cadres se sont sentis directement menacés. La solidarité des cadres renforce la « main » des salariés et du PDG, en quelque sorte associés dans le conflit, et joue un rôle dissuasif vis-à-vis des capitalistes majoritaires mais « extérieurs », physiquement et sociologiquement, à l'entreprise. Cette extériorité, et ce caractère « étranger » des attaquants, sont manifestés par l'absence de précautions des financiers qui agissent sans chercher d'alliés dans la place et en méconnaissant complètement le contexte des entreprises où ils interviennent⁷.

La « famille », tant à Pont-de-Chérury qu'à Saint-Just-Malmont, est étroitement solidaire du PDG et du personnel. Chez G&D la situation est assez simple ; la famille défend, somme toute un de ses membres, mandataire social et représentant d'un bloc d'actionnaires équivalent à celui de l'attaquant. Chez CHEYNET, la solidarité est plus complexe ; la famille n'a conservé qu'une part réduite du capital ; le PDG destitué n'en fait pas partie. Mais plusieurs membres de la famille Cheynet travaillent dans l'entreprise ; ils vivent dans l'environnement immédiat de l'usine et participent à la grève. Solidarité locale, habitudes de travail partagées et défense patrimoniale sont sans doute étroitement mêlées. On verra plus loin que leur participation au conflit se jouera également sur le terrain du capital.

Enfin les « attaquants » sont assez typés ; dans les deux cas, il s'agit d'un petit groupe financier d'assiette assez étroite, petit conglomérat construit récemment par des prises de participation d'opportunité, soutenu par des banques et dont la capacité de mobiliser des capitaux ou les fonds propres est limitée... Leur marge de manœuvre dans un conflit de cette nature est sans doute assez restreinte. Cette situation n'est pas inconnue du personnel ; à Pont-de Chérury, ils sont traités publiquement de « financiers bas de gamme » ! Les milieux locaux, les patrons lyonnais appelés à la rescousse voient d'un mauvais œil ces « parisiens » si ignorants du contexte local et des usages. A Saint-Just-Malmont on se méfie de financiers... « lyonnais » qui, dit-on, ont mauvaise réputation chez eux. Un tel tableau semble tourner à la caricature ; c'est cependant l'écho qui en est donné dans la presse et en tous cas, il donne à voir l'importance des questions de sensibilité locale et la complexité des réactions du milieu ; les protagonistes ont des appartenances diverses et qui se superposent ; l'environnement humain influence les comportements.

De manière plus générale, l'ensemble de la chronique suggère que l'appartenance à un territoire, ou à un milieu social localisé, peut servir de référence à une identité ou à une solidarité commune dans une dynamique de rapports sociaux, y compris dans l'entreprise.

7. Pour illustrer cette affirmation, on notera qu'immédiatement après la révocation du PDG et de brefs entretiens avec les cadres dirigeants de G&D, les « attaquants », dont le nouveau PDG, venus de Paris pour la circonstance, reprennent l'avion sans s'inquiéter de ce qui se passe dans l'entreprise, laissant ainsi le personnel libre d'organiser à sa guise son action.

Outre les parties directes au conflit, il convient de mentionner l'influence que peuvent avoir **les rapports avec les clients** de ces deux affaires paralysées par la grève avec occupation. La durée et le déroulement du conflit sont directement influencés par les conditions de l'activité économique de chaque entreprise. Plusieurs clients de GINDRE-DUCHAVANY travaillent en « flux tendu » et le risque de rupture d'approvisionnements entraînant un arrêt des fabrications chez les clients automobiles, et donc une dégradation profonde du fonds de commerce de l'entreprise en grève, est très important. Le délai est de quelques jours, et les clients exercent alors une pression vigoureuse pour que soit trouvée une solution rapide. Cet aspect du conflit est souligné par la presse⁸. Dès l'issue du conflit, pendant le week-end, le personnel fait redémarrer la production. Ces contraintes se retrouvent à un moindre degré chez CHEYNET où le délai de réapprovisionnement de quelques gros clients est de l'ordre d'une semaine. Dans les deux cas, à l'issue du conflit, le personnel fait immédiatement redémarrer la production et, avec le recours à des heures supplémentaires, le retard de production est rapidement comblé.

On voit, en l'occurrence, se manifester de la part des salariés une vision assez large de l'entreprise qui est, bien entendu, leur employeur mais aussi un outil de travail complexe, un fonds de commerce qu'il s'agit de protéger. Dans le protocole d'accord mettant fin à la grève chez CHEYNET sont mentionnés, le maintien des emplois, des avantages acquis et le réinvestissement dans le groupe de « l'excédent brut d'exploitation dégagé par la société ».

Les étapes du conflit

Elles sont résumées en parallèle par le tableau page suivante.

L'un des aspects les plus frappants de ces conflits réside dans le dualisme des champs de l'affrontement, l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise.

A l'intérieur les salariés ont assuré leur maîtrise des lieux ; seuls les grévistes y ont accès et ils privent les « attaquants » de toute possibilité de s'adresser aux parties prenantes de l'entreprise en dehors des représentants du personnel. Ceux-ci prennent grand soin de faire connaître le mouvement et ses raisons et objectifs, grâce à une médiatisation soignée, utilisant notamment la télécopie, les contacts avec la presse, la télévision régionale, avec la population par l'intermédiaire du réseau des grévistes, et le relais syndical dans le cas de CHEYNET⁹.

8. Cf. *Le Dauphiné Libéré* du 02/07/95 qui note que « Valeo a mis en demeure l'entreprise d'assurer les livraisons [...] les lignes de production de l'équipementier auto risquent d'être stoppées dès la semaine prochaine. »

9. La CFDT est solidement implantée tant dans l'entreprise que dans le secteur professionnel du textile et plus généralement sur le plateau yssingelais. Elle a mené des conflits à ces échelles et la section syndicale est soutenue par une structure assez forte qui contribue à « populariser la lutte des Cheynet ».

Chronologie des situations conflictuelles

CHEYNET

1.04.1994 : le CA révoque G. Giraud, PDG, et le remplace par l'un des deux dirigeants d'EDI, actionnaire majoritaire.

5.04 : à l'issue du week-end de Pâques, la section syndicale CFDT provoque l'occupation de l'usine de St Just-Malmont à la prise du travail et le personnel interdit l'entrée au nouveau PDG. Les salariés des filiales se solidarisent avec l'action menée au siège, notamment à St-Etienne où la section syndicale appartient à la CGT.

Une négociation se déroule en plusieurs étapes entre le groupe EDI, le PDG révoqué, la famille Cheynet et la section syndicale, à la mairie de St-Just-Malmont.

Le conflit est fortement médiatisé. Les syndicats interviennent pour appuyer la position du personnel.

11.04. : conclusion dans la nuit, en présence du président du Conseil général et député, d'un accord qui organise le retrait d'EDI : celui-ci cédera ses parts à une holding locale ad hoc dans laquelle on trouve : G. Giraud, le PDG, la famille Cheynet, une partie de l'encadrement à titre individuel, diverses personnes physiques et des investisseurs institutionnels.

La holding contrôle 92% de la SA Cheynet. L'une des institutions financières poursuit des négociations en vue du rachat de sa part du capital à meilleur prix.

La plus-value d'EDI peut être évaluée à 70% en 18 mois. En novembre 1994 les négociations ne sont pas bouclées ; par ailleurs le personnel poursuit une action pour un cahier de revendications ancien.

GINDRE ET DUCHAVANY

28.06.1994 : AG de COPARMAT à Paris sans décisions concernant les instances de GD.

29.06 : AG et CA de GD dans l'entreprise qui révoque D. Gindre et le remplace. Dans la nuit le personnel occupe l'entreprise.

30.06 - 1.07 : conflit et négociations entre les parties financières. D. Gindre est représenté par la Lyonnaise de Banque. Il est appuyé par le partenaire commercial de GD en Grande-Bretagne, également actionnaire de COPARMAT à hauteur de 34%.

En toile de fond, actions des salariés très médiatisées, sur place et à Lyon. Interventions politiques et patronales en faveur de D. Gindre. Pression des entreprises clientes qui travaillent en « juste à temps » et risquent un arrêt des fabrications faute d'approvisionnements.

1.07 : conclusion vers minuit d'un protocole d'accord ; rachat de la part de capital de l'actionnaire prépondérant dans COPARMAT et dans GD pour un montant de 15,5 MF.

2.07 (samedi) : Denis Gindre rentre dans l'entreprise, accueilli « triomphalement » par le personnel qui reprend le travail le jour même pour éviter la rupture d'approvisionnement des clients travaillant en flux tendu.

Fin juillet : AG de GD qui désigne à nouveau D. Gindre comme PDG. Ce dernier a restructuré le capital de GD et pour ce faire a créé une nouvelle holding de contrôle de COPARMAT dont il détient 50,2% des actions. Pour y parvenir, il s'est endetté et a trouvé de nouveaux associés.

L'actionnaire prépondérant qui s'efface a réalisé une plus-value à hauteur de 130% de son investissement initial sur une période de six ans.

Dès lors que cette conservation des moyens matériels et humains de l'entreprise est assurée, l'avenir de l'entreprise dans son aspect abstrait, c'est-à-dire **financier**, se joue à l'**extérieur** de ces locaux « gardés » : des mairies, des hôtels, des établissements financiers, des domiciles personnels deviendront ainsi des lieux de discussions directes ou indirectes, de préparation et de recherche des solutions. Se trouve ainsi manifestée, par la séparation même des lieux, la séparation des deux dimensions, habituellement très largement confondues dans le cas de moyennes entreprises : sa dimension réelle (capital mort et capital humain) et sa dimension financière (capital

financier). Cette distinction renvoie à celle qu'opère la constitution de holdings de contrôle au moment de la restructuration du capital.

Entre le gage légal que tiennent les « attaquants », qui ont en somme fait jouer leur droit de propriété, et le gage réel que détient le personnel, en position de légitime défense, il va falloir trouver une solution négociée. Elle fait l'objet de tractations entre dirigeants et capitalistes, et leurs partenaires financiers respectifs, sous la pression, voire sous l'égide (cas de CHEYNET), des pouvoirs publics. Ces derniers ont été appelés à la rescousse par les salariés pour soutenir leur mouvement. Leur participation semble mêler à la fois la défense classique de l'emploi contre une initiative dont on peut penser qu'elle fait peser un risque à cet égard, et la défense locale contre l'intrus, contre des gens qui ne sont pas du pays et qui n'ont pas de relais locaux.

Autour du conflit CHEYNET, la Haute-Loire se mobilise derrière des salariés et un patron qu'on a appris à connaître, contre des Lyonnais qu'on ne connaît pas. La famille Cheynet est étroitement insérée dans le milieu local et ses membres réagissent en emboîtant le pas des salariés. La négociation ne se dénouera qu'après l'intervention de J. Barrot, député de la circonscription et président du Conseil général, qui participe à l'ultime séance dont sort le compromis mettant fin au conflit. On verra plus loin que cette dimension locale trouve aussi sa traduction dans le montage financier de sortie de crise. A Pont-de-Chérury, la situation est peut-être un peu plus complexe ; mais D. Gindre est à la fois le représentant de la famille qui personnifie l'entreprise depuis 150 ans, et une personnalité de « l'establishment » lyonnais, assurant des responsabilités dans les organisations patronales et comme telle soutenue dans la région lyonnaise. Il reçoit au cours d'une conférence de presse le soutien des présidents de la Chambre de commerce de Lyon, du Syndicat de la métallurgie, de l'Union patronale Rhône-Alpes. Cet important aréopage, pour un conflit très particulier, se mobilise en invoquant des raisons d'ordre général, la finalité de l'entreprise et l'organisation du pouvoir liée à cette finalité, mais aussi en réaction contre des « Parisiens » qui veulent faire la loi sur place.

Chacun tenant son gage, la négociation entre le dirigeant révoqué et ses conseillers et partenaires financiers, d'une part, et les propriétaires majoritaires révocateurs et leurs conseillers, d'autre part, va alors avoir pour objectif de trouver les voies et moyens de réaliser la base d'une nouvelle coïncidence entre les deux dimensions – réelle et financière – de l'entreprise. Dans la négociation, les éléments restants du bloc familial originaire sont partie prenante à la négociation ; la famille Cheynet appuie résolument G. Giraud. La famille Gindre participe au montage de sortie du conflit en appuyant financièrement D. Gindre.

Le conflit et la scène publique

Ces deux PME anciennes sont bien insérées dans leur environnement institutionnel : municipalités, organisations patronales ou syndicales, responsables administratifs et politiques, etc. ; elles « comptent » dans leur environnement local et institutionnel, et leurs dirigeants aussi. La réaction quasi-immédiate du personnel après l'éviction du PDG contribue à dramatiser la situation ; se trouvent ainsi réunies des conditions favorables à une médiatisation importante construite et conduite activement par les salariés et/ou les organisations syndicales : accueil des journalistes de presse écrite et de télévision, envois de télécopies, information des élus politiques, des autorités administratives, des entreprises clientes et fournisseuses, etc.

Un bref parcours des coupures de presse consacrées à l'événement permet d'éclairer le contenu de cette médiatisation. Dans les deux cas, la grève avec occupation est mise en évidence, ainsi que son caractère massif, voire unanime (avec la participation des cadres). D'un journal à l'autre, les divers aspects de la solidarité interne et externe suscitée par le mouvement sont soulignés : C'est « une grève d'autodéfense » explique *la Tribune-le Progrès* le 7/04. *Le Dauphiné Libéré* du 2/07 met en évidence la position du « personnel en grève [qui] se pose en arbitre dans ce conflit entre l'actionnaire majoritaire et le manager révoqué ». « Les Lyonnais derrière D. Gindre » titre *Lyon-Figaro* du 2/07, en présentant une conférence de presse tenue par les principaux dirigeants du patronat lyonnais. La forte présence syndicale chez Cheynet et une « crise de confiance » d'un côté, le lien avec le « patron » chez G&D (« Patron évincé : les salariés font front » note *le Progrès*), de l'autre, mettent en exergue la dimension « humaine » autant qu'économique. Le rôle des élus politiques, notamment la participation du président du conseil général de la Haute-Loire au cours de la négociation finale chez Cheynet, est également souligné.

A l'issue du conflit, un lien est clairement établi entre le résultat visible, le retour aux commandes du « patron » et les changements au plan du capital. « Cheynet récupère son patron et change d'actionnaire » titre *le Figaro-Eco* tandis que *les Echos* notent que « D. Gindre reprend les commandes de GD ; la grève générale a cessé avec le retour du PDG destitué et le retrait du principal actionnaire. » Dans les commentaires des articles consacrés à ces conflits, on parle évidemment de défense de l'emploi et des enjeux de l'affrontement entre les détenteurs du capital. C'est néanmoins l'aspect des rapports entre les personnes au sein de l'entreprise et de l'alliance de fait, inhabituelle, entre patron et salariés qui fait titre.

Les situations devenues ainsi **publiques**, avec, par suite, une action **retour** sur la partie **attaquante**, quittent ainsi le seul plan du droit des sociétés et des rapports entre actionnaires et prennent donc une dimension de type

politique. Elles posent également la question de la nature de l'entreprise, entre légitimité et légalité.

C'est sans doute sur ce point que l'expression des protagonistes de ces conflits est la plus intéressante : la CFDT s'appuie très explicitement sur son « cahier de revendications » et tient à préciser, au cours de la grève comme après, que les salariés, « s'ils n'ont pas choisi leurs actionnaires, leur patron, ont quand même voulu défendre leur outil de travail, leur emploi. » Dans *le Progrès* du 14/04/94, le délégué enfonce le clou en soulignant « que les salariés avaient réussi à faire entendre leur voix dans une lutte financière » et qu'ils avaient « su infléchir des décisions venant habituellement d'en haut. » Les deux patrons confirmés dans leurs fonctions à l'issue du conflit expriment des sentiments analogues : une solidarité et des intérêts qui vont au-delà de la stricte application du droit. G. Giraud déclare à la presse que le conflit montre « qu'il faut respecter certaines limites même si on est propriétaire d'une entreprise, obéir aux règles du bon sens et prendre en compte les hommes avant les chiffres. » Ces propos renvoient à ceux des représentants du patronat lyonnais condamnant le « monopoly financier » dont était victime D. Gindre. Le 3 juillet 1994, le chroniqueur du *Progrès-Dimanche* conclut son article sur ce sujet de la manière suivante : « Le conflit Gindre-Duchavany vient de tourner à nouveau, comme l'imbroglio Cheynet dans le secteur textile, à la faveur des salariés et du manager naturel. Est-ce une nouvelle page du droit des affaires qui s'écrit à l'épreuve du terrain ? »

L'issue de la négociation

Le cadre des négociations finales est différent dans un cas et dans l'autre ; les principes de l'accord sont négociés en mairie, en présence des politiques et des représentants du personnel, à Saint-Just-Malmont, les modalités pratiques faisant l'objet de négociations ultérieures. Pour G&D seuls sont présents les actionnaires et leurs conseils, et l'affaire est réglée à distance du lieu du conflit. A ceci près, toutefois, qu'immédiatement après la conclusion de l'accord D. Gindre se rend à l'usine et la presse souligne que ce dernier est accueilli « de manière triomphale » par le personnel qui occupait l'entreprise.

Ces négociations doivent régler de manière distincte deux problèmes : d'une part la cession de la part du capital détenu par les financiers « attaquants », et d'autre part les modalités de la reprise de cette part. **Le gage légal détenu par les « attaquants » est en fait payé à un prix élevé** : le financier « agresseur » se voit dédommagé de son éviction par la plus-value réalisée à la vente de sa part majoritaire de capital. Cette plus-value peut être estimée à 130 % en 6 ans chez G&D et à 70 % en 18 mois dans le cas CHEYNET. Dans ce dernier cas, la négociation est compliquée par la pré-

sence d'établissements financiers initialement extérieurs au conflit, minoritaires à qui s'adresse également l'offre de reprise. L'ampleur de la plus-value est évidemment de nature à les intéresser ; néanmoins l'un d'entre eux fera, par la suite, des difficultés pour cette cession. D'autres, au contraire, s'inscriront dans le schéma de reprise, manifestant ainsi leur confiance dans la viabilité économique et financière du nouveau montage.

Pour sortir de la crise, la procédure est analogue : on met en place une holding de contrôle de l'entreprise objet du conflit. Le patron réinstallé dans ses fonctions s'assure de la maîtrise de la holding en constituant un « tour de table » avec des partenaires financiers et des amis ; il emprunte pour avoir une part suffisante de la holding. Chez CHEYNET, et de manière fort symbolique, cette holding est dénommée « HAUTE-LOIRE PARTICIPATIONS ». Elle associe le PDG, G. Giraud, qui augmente sensiblement son engagement financier dans l'entreprise, la famille Cheynet, les salariés (essentiellement les cadres) et des établissements financiers, certains d'entre eux étant déjà présents dans l'ancien « tour de table », d'autres faisant leur apparition à l'occasion de cette restructuration du capital de l'entreprise¹⁰. Chez G&D la première restructuration du capital en 1988 s'était accompagnée de la mise en place d'une holding, COPARMAT ; celle-ci est désormais contrôlée par une autre holding dont D. Gindre détient la majorité et qui associe sa famille, des amis et des financiers¹¹.

La démarche permet de rétablir l'identité entre le « management » et la maîtrise du capital. Reste que ce montage entérine l'effacement du capitalisme familial et de son unité de structures et de formes : si les « familles » demeurent présentes dans le capital de la holding, et aussi en travaillant dans l'entreprise, la maîtrise du capital s'éloigne de l'entreprise qui est son lieu concret de valorisation.

Les principes du dénouement de la crise sont identiques, on vient de le voir. La manière dont il est obtenu également : c'est à chaud qu'on opère, sous la pression des salariés qui occupent l'entreprise, et avec l'appui d'une coalition interne-externe qui soutient le PDG évincé. Bien entendu, les détails du montage sont arrêtés ultérieurement. Reste que la position du personnel est déterminante. Ceci est plus apparent à propos du conflit CHEYNET, en raison sans doute de la présence d'un syndicat très représenta-

10. Précisément un communiqué de presse du 15/06/94 dit ceci : « G. Giraud, la famille Cheynet, les cadres, employés, ouvriers du Groupe Cheynet et diverses personnalités physiques contrôlent plus de 50% du capital de HLP, les actionnaires minoritaires financiers étant : la Banexi et ses fonds de participation, la Banque de Vizille (Groupe Lyonnaise de Banque), la Financière Saint-Dominique (Groupe Crédit National), la Barclays Capital Développement, la Compagnie Financière Industrielle (Groupe C I C) et Finavance. Désormais nos efforts doivent pouvoir être tournés vers le développement du Groupe Cheynet. » On notera qu'est ainsi soulignée la dichotomie entre les acteurs du groupe qui disposent de la majorité et les financiers.

11. Ultérieurement, D. Gindre met en place un mécanisme de participation du personnel au capital de l'entreprise par le biais d'un fonds spécial.

tif et bien organisé qui s'exprime largement tout au long du conflit. Dans ce cas, l'accord qui intervient en fin de négociation porte non seulement sur les questions de capital, mais également sur le cahier de revendication, déposé dès le début du conflit. Ce « cahier » a servi de point d'appui à la mobilisation ; il servira ensuite de référence dans un dialogue social institutionnalisé qui se poursuit selon les habitudes de l'entreprise. En tout état de cause, la fin de la grève et la levée de l'occupation de l'entreprise ne sont effectives qu'après la signature de l'accord dont le personnel est dûment informé.

Conclusion

Le point de départ du conflit en situe l'enjeu principal : la révocation *ad nutum* du PDG d'une société anonyme est l'expression du droit de propriété (le droit « d'user et d'abuser ») que confère la détention du capital. Mais à travers le capital financier, ce droit s'exerce sur des choses... et sur des hommes qui participent à la mise en valeur du capital. Ceci est sans doute plus apparent dans le cas d'une PMI, dans laquelle la distance, physique et sociale, entre les « représentants » du capital et les salariés est faible. Au cours du conflit apparaît concrètement l'élément de « confiance » : au sein de l'entreprise entre le personnel et les dirigeants, entre les actionnaires, entre les dirigeants et l'extérieur (les clients, les milieux civils et politiques, l'environnement humain). Commentant l'issue du conflit, le journal *les Echos* (le 4/07) souligne que « *Le patronat lyonnais et les clients de l'entreprise, des groupes puissants comme Siemens, Schneider-Electrique, GEC-Alsthom [...] ont fortement fait pression afin que les négociations aboutissent à cette issue* », c'est à dire à la remise en selle de D. Gindre. La confiance est manifestement un élément essentiel pour la dynamique collective de l'entreprise. C'est sur cet élément que se joue le déroulement et l'issue du conflit.

L'actionnaire prépondérant n'avance pas de raison précise à l'ouverture de la crise, même s'il est amené à le faire par la suite dans le débat médiatisé. Il met alors en avant la nécessité d'une « stratégie de groupe » au-delà de la PME enjeu du conflit. Mais il agit de la même manière : il remplace le PDG qui est supposé faire obstacle à des actions de valorisation du capital investi. On voit donc s'affronter deux types de logiques. La logique financière apparaît portée par un investisseur « extérieur à l'entreprise » qui semble mettre en cause à court terme l'avenir de l'entreprise. La position du patron destitué est de mettre en évidence la deuxième logique, celle du long terme et du « retour » sur investissement industriel qui suppose une exploitation en longue période des dits investissements. Le patron travaille effectivement dans l'entreprise, et il est le porte-parole du capital industriel, c'est-à-dire du « capital vivant » et du « capital mort ».

Entre ces deux logiques le jeu ne se déroule pas sur le même terrain ; les salariés ont un « gage », l'usine, et leurs objectifs convergent avec ceux du

patron évincé. Ils trouvent ensemble un large écho médiatique et leur lutte apparaît légitime. Ceci est mis en évidence de manière spectaculaire dans la conférence de presse tenue à Lyon par les principaux dirigeants du patronat lyonnais soutenant D. Gindre et dénonçant la destitution de ce dernier comme l'expression d'un « *monopoly financier, tare du libéralisme économique, qui fait fi des projets industriels* » (journal *Lyon-Matin*, le 2/07). L'affrontement de ces deux logiques trouve une conclusion dans les solutions élaborées, très proches dans leur structure, et finalement acceptées par le personnel.

On notera également que les « comptes » du dénouement sont identiques. Le capital industriel et/ou familial reste maître du terrain, mais au prix fort. Il y a donc eu une sorte de dissuasion réciproque : le bloc du « capital vivant » tient un gage fort, l'outil de travail et la légitimité qui s'y attache, tandis que le « financier », ou propriétaire du « capital mort », a pour lui la légalité des décisions des organes statutaires de l'entreprise. L'un ne peut aller durablement sans l'autre et c'est ce qui conduit au compromis. Car le sentiment apparent à l'issue du conflit est celui de la « responsabilité » de ses protagonistes ; les uns et les autres ont cherché à éviter d'aller au bout de leur avantage afin de ne pas perdre la mise que représente l'entreprise vivante. Et c'est pourquoi chacune des parties déclare à la presse sa satisfaction à propos de cette issue.

En prenant de la distance avec cette chronique, on peut formuler des observations à portée plus générale.

Le rôle de l'entrepreneur est directement en cause à travers la personne du PDG. Comme l'a fait apparaître COASE¹², ce rôle ne se réduit pas à traiter des rapports de l'entreprise au marché ; il organise la production, exerçant une autorité sur les salariés, assurant la combinaison des facteurs de production et opérant des choix alternatifs dans l'allocation de ses ressources. Les arbitrages qu'il exerce ne se bornent pas aux seules questions financières. Or les « attaquants » paraissent avoir une vision plus étroite de la place de la PME dans le groupe, même s'ils mettent en avant une logique industrielle « de groupe » au cours du conflit. Les décisions prises les font apparaître peu crédibles et laissent planer un doute sérieux sur leurs intentions ; et leur comportement concret dans le déroulement du conflit renforce ce doute. Ils ignorent manifestement les contraintes de la délicate construction sociale que constitue l'entreprise dans son fonctionnement concret.

Autrement dit, la pérennité et les performances de l'entreprise dépendent de la qualité des mécanismes de coopération mis en œuvre sous l'autorité de l'entrepreneur, dans et hors l'entreprise. La confiance, souvent évoquée, est sans doute aussi nécessaire à l'intérieur qu'à l'extérieur de

12. Cf. « The Nature of the Firm », *Economica*, 1937-4.

l'entreprise ; et ceci apparaît fort clairement dans les deux conflits évoqués dans cet article. Face à une révocation, en quelque sorte anomique, se forme une coalition interne-externe autour de la PME et de son concept.

La « légalité » de l'action de l'actionnaire prépondérant ne suffit pas à la légitimer aux yeux de ceux qui sont concernés par le champ de coopération de l'entreprise, d'où la riposte en défense. On pourrait penser que cela va de soi pour les salariés qui se sentent menacés par les risques de la « restructuration » liés au changement de patron et d'objectif de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Et pourtant leur réaction apparaît publiquement comme singulière et plus encore la convergence des prises de position des milieux socio-économiques et politiques avec celles des salariés de l'entreprise... Le lien entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise, apparent dans ces conflits, pose la question des rapports entre système productif et système social dont la PME est une modalité vigoureuse.

Enfin, ces conflits mettent en évidence la vigueur de l'idée et du contenu de la coopération au travail et valorisent le concept de la PME, caractérisée d'abord par l'unité entre capital industriel et financier ; cette forme est résistante... mais elle n'est pas figée ; elle peut s'accommoder d'une configuration de groupe, de la présence (cas de CHEYNET) ou de l'absence (cas de G&D) des salariés au capital restructuré¹³. L'existence d'une holding, que l'on peut observer avant comme après le conflit, apparaît finalement comme un outil neutre. Mais cette constatation ne doit pas masquer le fait essentiel que l'on a assisté dans les deux cas à une « re-PMisation », à la recreation d'une certaine unité entre le capital financier et le capital industriel. Ces histoires manifestent *a contrario* que le passage de la modalité « PMI familiale » à la modalité « PMI dans un groupe » réclame un savoir-faire et un doigté qui ne sont pas forcément acquis avec la détention du capital ; l'articulation de l'industriel et du financier doit alors se réaliser sur la base de la complémentarité et non sur celle de la concurrence.

Post-scriptum - Bruno Vennin

Ce texte pose, à l'évidence, plus de question qu'il n'apporte de réponses. C'est le résultat d'un parti pris explicité en introduction : nous n'avons pas cherché à construire une interprétation théorique large de faits robustes mais singuliers, du moins dans leur apparence immédiate, mais plutôt de nous laisser « interpeller » par ces faits, de manière un peu ethnographique. Reste que cette chronique fait apparaître des problèmes très généraux. Il nous pa-

13. Après le conflit, un fonds commun de placement réservé au personnel de G.D. est en cours de création, alimenté par un plan d'épargne en action, fonds qui permettra au personnel d'être présent au capital de l'entreprise.

rait utile d'en formuler quelques uns, suite à notre débat avec l'équipe de l'IRES.

1) Le fil directeur de la réaction collective des salariés, c'est la défense de l'emploi, apparemment menacé par des enjeux patrimoniaux et capitalistes. Elle est construite de manière assez semblable dans les deux cas, avec des effets de proximité et de communication que nous avons notés. Comment se noue cette réaction ? Quelle est la spécificité de l'intervention du syndicat, présent chez Cheynet, absent chez G&D ? Dans l'un et l'autre cas, l'unité du personnel se réalise dans l'usine, gage majeur dont il se saisit et qui lui donne sa force, ouvrant ainsi la voie à une négociation. L'unité du personnel se fait avec ou sans syndicat, mais avec un large soutien de l'environnement, y compris institutionnel. Elle est acquise sur un objectif : préserver la nature de la PMI en s'opposant à la dissociation entre capital financier et industriel ; pour le personnel, le premier est destiné à servir le second, ce qui sera explicitement noté dans le protocole d'accord de fin de grève chez Cheynet... Mais en dehors de la forme (le cahier de revendication, le mode de représentation des salariés dans la négociation), les motifs et mécanismes de la mobilisation sont identiques dans ces deux conflits. La négociation entre capitalistes se déroule sur le même fond, avec les mêmes exigences du personnel, également uni et appuyé à l'extérieur de l'entreprise.

2) L'origine sociogéographique du capital est-elle importante ? Apparemment oui. La Haute-Loire se ligue contre les « lyonnais », à Saint-Just-Malmont, et les « lyonnais » contre les « parisiens » à Pont de Chérury. Il y a constitution d'un front local, en quelque sorte « interclassiste », pour défendre un capital « de proximité ». Les « familles » y participent car elles sont partie prenante de l'entreprise en ce sens qu'elles sont dedans et non dehors comme les attaquants. Et ces derniers ne mesurent pas l'importance de ce fait, ce qui souligne bien leur extériorité ! Ce pourrait être anecdotique. A notre avis il n'en est rien : le débat sur les liens sociaux porte aussi sur des questions telles que le lien entre capital et capitalistes (qui ne forment pas un bloc) et sur ce qu'est une « petite et moyenne entreprise industrielle ». L'unité du capital industriel et financier est à la base conceptuelle et pratique de la PMI, construction sociale et économique. En l'occurrence elle tient aussi aux lieux.

3) Quels problèmes pose la transition de la petite à la grande entreprise ? Sur ces deux cas, l'évolution du capital, nature, forme et rôles, ne va pas de soi. La croissance de l'entreprise engendre des besoins de capitaux plus que proportionnels et pousse à l'introduction de tiers, à l'autonomisation croissante du capital financier par rapport au capital industriel. Aux deux étapes majeures de la vie de ces PMI, introduction du capital extérieur, puis conflit de pouvoir et de légitimité entre capitalistes dans lequel intervient l'ensemble du personnel, apparaît la construction de holdings qui se superposent et

soulignent cette autonomisation¹⁴. Leur existence ouvre sur une incertitude et une éventuelle perte d'identité de l'entreprise. Les salariés sont porteurs de cette histoire, autant sociale qu'économique, méconnue par les gens de l'extérieur que sont les nouveaux actionnaires. Ce n'est pas un conflit dans l'usine mais autour et à propos de l'usine. C'est moins la maîtrise des données financières, de la stratégie d'entreprise qui fait question, face aux « attaquants », que leur ignorance de l'entreprise comme histoire sociale. Cette histoire est très présente dans la PMI et il est vain de vouloir rendre compte de son évolution économique en ignorant cette dimension. Il est fort probable que cette remarque vaille également pour des entreprises de grande taille.

4) De l'intérieur, les salariés mènent un combat extérieur profondément médiatisé. L'unité d'un système de relations socio-économiques traditionnel est assurée avec les moyens de communication les plus modernes : les salariés sont « branchés » au sens propre ! L'entreprise entre en scène. Elle est mise en cause de l'extérieur et les salariés tentent de rétablir le lien interne-externe. On serait tenté de souligner la « modernité » de ce type de conflit...

Enfin, notons le déficit, dans le domaine de l'économie industrielle, de l'attention accordée à l'histoire sociale, à l'acteur collectif, intérieur ou extérieur à l'entreprise¹⁵ dont toute observation un peu attentive montre l'importance dans l'évolution économique.

14. Le jeu des formes sociales de l'entreprise, dans la PMI, apparaît fortement dans divers travaux. Cf. notamment notre recherche : B. Vennin, « Nouvelles PMI, etc. » *op. cit.*

15. Dans ce domaine, on trouve des réflexions substantielles en sociologie (notamment en sociologie du travail) avec des auteurs tels que B. Ganne, J. Saglio, P. Trouvé, et à l'étranger Garofoli, Bagnasco, Sabel, Zeitlin, etc.