



**HAL**  
open science

# Approche systémique des relations État - industrie : la relation d'aide

Alain Burlaud, Jean-Michel Saussois, Michel Raimbault

► **To cite this version:**

Alain Burlaud, Jean-Michel Saussois, Michel Raimbault. Approche systémique des relations État - industrie : la relation d'aide. 81E1232, Ecole supérieure de commerce de Paris. 1983. halshs-04048608

**HAL Id: halshs-04048608**

**<https://shs.hal.science/halshs-04048608v1>**

Submitted on 28 Mar 2023

**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.

ALAIN BURLAUD  
MICHEL RAIMBAULT  
JEAN-MICHEL SAUSSOIS

APPROCHE SYSTEMIQUE DES RELATIONS

ETAT-INDUSTRIE :  
LA RELATION D'AIDE

ECOLE SUPÉRIEURE DE  
COMMERCE DE PARIS

ISBN n° 2 904442 13 8  
Imprimé au Groupe ESCP

© ESCP, Cahier d'Etude n° spécial.

RECHERCHE FINANCÉE PAR LA  
D.G.R.S.T.  
CONTRAT N° 81.E.1232  
ACTION : ANALYSE DES SYSTÈMES  
SOCIAUX COMPLEXES  
NOVEMBRE 1983

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

AVANT-PROPOS

---

Cette recherche se propose d'analyser la mise en relation de deux entités abstraitement désignées par l'Etat et l'industrie et nous ne chercherons pas, ici, à en savoir plus quant à ce que recouvrent les deux entités. Cette recherche ne s'inscrit ni dans une sociologie de l'Etat, ni dans une sociologie de l'industrie ; nous nous attacherons plutôt à saisir une mise en relation dans un contexte bien particulier, celui de l'aide. Prendre au pied de la lettre : l'Etat vient en aide à l'industrie, c'est prendre cette formulation dans un sens thérapeutique : X (l'Etat) vient à l'aide de Y (l'industrie). Mais quelle est la légitimité de X à intervenir : un diplôme reconnu par tous, brevet de sauvetage à l'échelon d'une société ? un savoir faire ou un faire savoir. (car l'Etat fait savoir qu'il va aider l'industrie) ? Dans ce rapport dual, l'hôte muet serait la société civile et c'est peut-être justement là où réside le problème ; travailler sur la relation Etat/industrie revient à travailler sur ce qui est précisément caché ; comment faire ? Faut-il faire ce travail de "désillusion" dont parle Bourdieu lorsqu'il définit la démarche sociologique ? Si la relation d'aide est ce qui relève du non-dit, de la négociation secrète, comment la saisir concrètement avec des outils qui ne seraient pas ceux de la psychanalyse ? D'ailleurs, faut-il éclairer les zones d'ombre et se mettre à traquer des secrets capables de révéler que la relation Etat/industrie ne serait que collusion ? Faut-il montrer aux acteurs qui ne le sauraient pas qu'ils se trompent, qu'ils sont dupes ou qu'ils sont dupés ?

Ces questions, que nous nous sommes posées, nous semblent induire trop facilement des réponses sur une seule dimension ; nous préférons prendre la relation Etat/industrie en bloc, c'est à dire à partir d'une complexité telle qu'elle est donnée, au risque comme le rappelle J.G. Padioleau (1) de tomber dans l'empirisme rustique ; c'est à dire effectivement faire une moisson de faits et d'opinions sur les faits au risque de constituer des monographies qui n'existent que par l'accumulation des détails ; à

---

(1) L'Etat au concret - P.U.F. 1982.

REMERCIEMENTS

Ce travail a bénéficié de l'aide d'une équipe d'élèves de troisième année de l'E.S.C.P. composée de Livier VENNIN, Laurence BUC, Eric KIENER, Véronique MORALI et Yves LAURIN, à laquelle se sont joints Christine MUSSELIN (E.S.C.P.) et Eric SIMONETTI (Ecole Centrale de Paris).

Qu'ils soient remerciés de leur contribution au travail d'enquête qui a été nécessaire pour l'établissement de la plupart des monographies.

Notre gratitude va également à tous ceux qui nous ont encouragés dans notre démarche : Yves BAREL, Directeur de l'I.R.E.P., Jacques MELESE, consultant et Jérôme BON, Délégué à la Recherche à l'E.S.C.P., ainsi que Jacques PERRIN, Directeur du Groupe E.S.C.P., et Francis HUGUIER, Directeur Administratif et Financier du Groupe, pour nous avoir fourni le soutien précieux de l'Institution.

Enfin nous remercions les directeurs généraux, les cadres et les représentants syndicaux des entreprises que nous avons étudiées ainsi que les hauts fonctionnaires et les élus que nous avons rencontrés et qui ont bien voulu consacrer du temps à répondre à nos questions. Sans leur contribution et leur patience, cette recherche n'aurait pas vu le jour.

l'Etat et à l'industrie, nous avons souvent d'ailleurs substitué fonctionnaires et industriels, pour pouvoir bénéficier justement du sens littéral de la relation d'aide ; lorsqu'un fonctionnaire définit devant nous l'Etat comme des fonctionnaires distribuant de l'argent public, nous entrons de plain pied dans des définitions qui servent de contexte à la relation un peu comme Bateson définit le cadre d'un tableau : "c'est une indication pour celui qui regarde qu'il ne doit pas étendre au papier peint du mur les prémisses qui opèrent pour les figures inscrites dans le tableau" ; la relation d'aide s'inclut dans un cadre, cadre que nous ferons varier selon nos monographies. Ce qui sous-tend ce travail de recherche est moins de détecter les circuits de décision existants et cachés qui conduisent les fonctionnaires de l'Etat à aider l'industrie que de "mettre en scène" des stratégies paradoxales au sens où Yves Barel les définit dans un de ses derniers ouvrages (1). Dit autrement, cela revient à mettre en question la finalisation de cette relation d'aide.

Nous voulons faire de cette relation d'aide (moment que nous estimons privilégié pour analyser les logiques des deux pôles mis en présence) un objet de recherche que nous pourrions qualifier d'ensemble paradoxal ; aborder l'aide de l'Etat à l'industrie serait se trouver, le temps du déroulement du processus, face à un ensemble non hiérarchisé : il y aurait comme une confusion entre qui aide et qui est aidé sans que précisément on soit capable de démêler les fils. Il s'agit alors de prendre en même temps les deux pôles avec chacun leur langage et de voir comment peut se repérer cette causalité circulaire où Etat et industrie s'aident ensemble mais selon des niveaux logiques différents. Cette relation d'aide, nous la posons au départ comme une régulation par confusion où les deux "parties" se mettraient implicitement d'accord pour résoudre des problèmes qui sont d'une nature logique différente. La régulation se fait par confusion parce que les objectifs de l'intervention de l'Etat vis à vis de l'industrie deviennent confus, non prévisibles, non mesurables a posteriori. Il s'agit essentiellement, dans cette recherche, d'une aide en termes de soins : "faire en sorte que le tissu social ne

---

(1) Le paradoxe et le système - P.U.G. - 1979.

se déchire pas trop" comme pourraient le dire les hommes politiques. Ceci est dû en partie au fait que nous avons volontairement limité le champ de nos investigations à l'aide aux entreprises, aux secteurs et aux régions en difficulté, excluant par là les aides à la recherche et à l'exportation.

---

SOMMAIRE GÉNÉRAL

DE LA RECHERCHE

PARTIE I - SEPT ÉTUDES MONOGRAPHIQUES

INTRODUCTION

- I - L'Etat et les P.M.E. en difficulté
- II - Quand l'Etat et un groupe gèrent le déclin d'une organisation
- III - L'Etat au secours de la machine-outil : l'aide en plan.

PARTIE II - L'AIDE : QUID PRO QUO ?

INTRODUCTION

- I - Quand l'Etat aide l'industrie en nouant des rapports dans le cadre de stratégies simples.
- II - L'analyse des processus d'aide : paradoxes et stratégies doubles
- III - La mise en oeuvre des stratégies paradoxales
- IV - L'aide contractualisée : une évaluation obligée.

N. B. : Les annexes de cette recherche ne sont pas incluses dans cet ouvrage.  
On peut se les procurer en en faisant la demande à l'ESCP, 79 avenue de la République 75011 PARIS.



---

---

APPROCHE SYSTEMIQUE  
DES RELATIONS ETAT/INDUSTRIE :

LA RELATION D'AIDE

PARTIE I

SEPT ETUDES MONOGRAPHIQUES

ALAIN BURLAUD  
MICHEL RAIMBAULT  
JEAN-MICHEL SAUSSOIS

PLAN DU TOME I

INTRODUCTION	p	9
I - L'ÉTAT ET LES P.M.E. EN DIFFICULTÉ.	p	19
1. ELASTELLE : Comment réduire la complexité du contexte local ?	p	22
2. DUFOUR : Hors du plan, point de salut.	p	67
3. Le C.I.R.I. : De l'aide à la médiation.	p	89
II - QUAND L'ÉTAT ET UN GROUPE GÈRENT LE DÉCLIN D'UNE ORGANISATION.	p	119
1. BOUSSAC : "La faillite, nous voilà".	p	121
2. L'OPERATION RACINES : "L'espace délégué".	p	155
3. EUROCCERAL : Qui aide qui ?	p	181
III - L'ÉTAT AU SECOURS DE LA MACHINE-OUTIL ; L'AIDE EN PLAN.	p	199

## I N T R O D U C T I O N

Les sept monographies qui composent la première partie de ce rapport n'avaient pas été définies a priori ni dans leur objet, ni dans leur forme, lorsque cette recherche débuta, en Janvier 1982.

Elles recourent largement deux des quatre terrains retenus dans le projet de recherche (les nouveaux dispositifs de la politique industrielle : le C.I.R.I. ; les groupes industriels : BOUSSAC, EUROCCERAL, RACINES) et concernent indirectement, au second plan, les deux autres terrains initialement retenus (la DATAR, dans ELASTELLE, et l'A.N.P.E. dans l'Opération RACINES).

La première raison de ce "recentrage" des terrains est liée au choix que nous avons fait de délimiter le champ de recherche plus précisément qu'à l'origine. Le projet initial prenait le terme d'aide dans son sens le plus large : aide à l'innovation, aide à l'emploi, aide à l'exportation, aide aux entreprises en difficulté. Les premières investigations nous démontrèrent la difficulté de prétendre rendre compte des processus de relation entre l'Etat et l'Industrie dans des domaines aussi divers, sans même mentionner les aides indirectes (ou, dans certains cas les handicaps !) que constituent pour l'Industrie les aménagements des dispositifs fiscaux, les dispositions réglementaires de tous ordres, les politiques d'achats publics, toutes choses contrôlées par l'Etat ou ses démembrements et qui ont une incidence sur le fonctionnement des entreprises.

Autant de relations différentes, qui mériteraient d'être analysées, mais tellement nombreuses qu'il ne pouvait s'agir de les étudier toutes dans le cadre de cette recherche et tellement dissemblables qu'une analyse comparative eut été à la fois indispensable et illusoire.

L'AIDE AUX ORGANISATIONS EN DECLIN :

Nous avons donc décidé de ne retenir qu'une famille d'aide de l'Etat à l'industrie : les aides aux organisations en déclin ou en difficulté. Par "organisations" nous entendons bien sûr des entreprises, mais aussi des secteurs économiques (cf le secteur de la machine outil) et des régions (cf l'opération Racines pour le Chinonais) car même si le caractère "organisé" de ces entités est discutable, elles constituent des points d'application et/ou des acteurs des relations d'aide. Pourquoi ce choix ?

Ce choix n'est pas motivé par le poids financier que représenterait ce type d'aide dans l'ensemble des transferts entre l'Etat et l'industrie.

En effet, en 1980, le montant global des interventions économiques de l'Etat en faveur de l'ensemble des secteurs d'activité s'élevait à environ 85 milliards de Francs.

Sur ce total, les aides financières et fiscales directes aux entreprises de l'industrie ne représentaient que 12 milliards de Francs soit environ 2 % du budget de l'Etat (524 milliards de Francs en 1980) (1).

Sur ces 12 milliards, 5 milliards seulement vont à des organisations en difficulté (qui se décomposent en 3 milliards de Francs pour des aides spécifiques sectorielles vers des secteurs en déclin - constructions navales, sidérurgie - 700 millions de Francs d'aides non spécifiques au développement régional et 1,3 milliard de Francs de bonifications de prêts). Or, à elle seule, la rubrique "crédit export" des aides à l'exportation s'élevait pour 1980 à 6 milliards de Francs, en augmentation de près de 100 % par rapport à 1979 (2).

---

(1) Chiffre extrait du rapport "Redéploiement de l'industrie française, concurrence internationale et aménagement du territoire" Perspective 1970-1985 du "Groupe Redéploiement Industriel" du Comité d'Aménagement du Territoire - Rapporteur : M. Lescanne - 1980.

(2) Source Ministère de l'Economie et des Finances - Direction de la Prévision.

Donc le poids financier relatif et le taux de progression dans le temps des aides aux organisations en difficulté restent modestes comparés à d'autres types d'aide et ne justifient pas notre choix.

En revanche, l'aide aux organisations en déclin présente des cas de figure où l'on peut identifier assez clairement les principaux acteurs de la relation et où le mot "aide" prend son sens le plus clair : il y a un malade, un handicapé, ou un mourant qu'il faut aider sous peine de le voir disparaître à terme, avec les conséquences économiques, sociales et politiques que cela entraîne le plus souvent. L'Etat va bien alors "aider" c'est à dire assister, soigner, soutenir l'entreprise le secteur ou la région en difficulté. Les cas d'aide à l'emploi (qui se rattachent plutôt à un service social, pour des individus, même si les entreprises en bénéficient indirectement) ou d'aide à l'innovation (qui ne présentent pas le même caractère d'urgence par rapport aux entreprises) offrent à cet égard moins de clarté quant à la nature de la relation et au sens du mot "aide".

De même, nous avons retenu l'aide aux organisations en difficulté parce que, le plus souvent, l'aide est très significative en terme de poids financier et/ou en terme d'influence directe de l'Etat sur le devenir des organisations aidées. Compte tenu des enjeux - la vie/la mort d'une organisation - l'intervention de l'Etat a un effet de volume important au regard de la taille de l'organisation et le caractère massif de certaines aides peut poser le problème de la limite entre l'aide et l'ingérence de l'Etat.

Enfin, l'intervention de l'Etat dans le règlement des problèmes des entreprises ou des secteurs en difficulté est un phénomène qui n'est pas nouveau, mais jamais comme depuis ces dix dernières années, l'Etat n'était intervenu aussi directement et aussi massivement.

La crise, qui a multiplié par deux le nombre de dépôts de bilan en huit ans (10 000 en 1974, 22 000 en 1982) a révélé les insuffisances et les

effets pervers des dispositifs judiciaires qui doivent normalement permettre la survie des entreprises encore viables et constater le décès des autres.

La "demande d'Etat" face aux problèmes que connaissent les entreprises et les secteurs d'activité en déclin n'a jamais été aussi forte et émane aussi bien des chefs d'entreprises et des syndicats professionnels que des salariés et des syndicats ouvriers et enfin, que des élus locaux et de l'opinion publique en général.

Avec le temps et la prolongation de la crise, des dispositifs d'aide qui sont tolérés parce que réputés conjoncturels risquent fort de s'enkyster dans des relations stables et fortement structurées qui vont, si l'on n'y prend garde, créer des comportements pervers de type assistantiel. L'aide de l'Etat aux organisations en difficulté est, pour cela, très controversée ; c'est cette dernière raison qui nous a fait retenir ce type d'aide. Cette aide soulève en effet de nombreux problèmes : aider X c'est ne pas aider Y, voire même l'handicaper ; aider X à ne pas mourir, c'est peut être empêcher Y de naître ; enfin, où finit l'aide et où commence un acharnement thérapeutique sinon scandaleux moralement, en tout cas coûteux pour les finances publiques ?

#### LA METHODE MONOGRAPHIQUE.

Le Tome I du présent rapport est entièrement consacré à sept monographies qui reprennent sept cas originaux de relations d'aide entre l'Etat et les organisations en déclin. C'est la nature même de l'objet de la recherche qui a dicté le choix de la méthode monographique.

Une approche systémique est une approche qui entend rendre compte d'une réalité moins dans une problématique de pure connaissance que dans une problématique de contrôle, de maîtrise de cette réalité. Il était tentant, sur le thème de l'aide de l'Etat, de prétendre dégager les différentes structures d'aide existantes et de statuer sur leur plus ou moins grande pertinence au regard des objectifs des politiques publiques. Mais nos premières enquêtes sur le terrain révélèrent bien vite une diversité considérable des procédures et un caractère contingent très affirmé des rela-

tions Etat-entreprises autour de "l'aide", qui interdisaient de recourir à des typologies simplificatrices et invitaient au contraire à approfondir ce qui faisait la spécificité et l'identité propre de chaque relation observée.

Cette exigence se trouvait renforcée par la problématique même de la recherche qui ne consiste pas à repérer et à mesurer les "outcomes" de la relation d'aide (démarche qui conduit à des études de type économique sur les transferts Etat-Industrie (1) ou à la mesure et à l'analyse des flux financiers d'aide (2)) mais à rendre compte de la mise en relation de l'Etat et de l'Industrie à travers l'analyse des processus concrets.

Or les processus de la relation d'aide sont complexes et évolutifs : il faut travailler à la fois sur les structures de la relation, son histoire et son contexte pour révéler au delà des dispositifs officiellement affichés le caractère contingent des relations.

Seule une monographie détaillée permet de rendre compte des relations réelles et de "prendre en bloc" l'ensemble des acteurs dans l'unité d'un récit. La monographie permet de situer chaque relation dans un contexte et dans une histoire et de restituer une partie de la complexité des systèmes sur lesquels ou dans lesquels se déroulent les processus.

C'est ensuite à travers la constitution d'un "portefeuille" de monographies choisies de façon à présenter un large éventail de configurations différentes que des analyses transversales tenteront de consolider les observations contenues dans chaque monographie.

#### LE CHOIX DES MONOGRAPHIES.

Précisons tout d'abord que nous avons exclu du champ de la recherche le secteur public industriel (3) et limité notre horizon aux relations entre l'Etat et l'industrie privée. Les nationalisations s'étaient effectuées

---

(1) Cf l'analyse conduite par M. A. LE PORS sur ce thème en 1974.

(2) Cf Rapport HANNOUN sur les aides publiques à l'industrie - 1979.

(3) A une exception près : E.D.F. qui apparaît dans la monographie sur l'opération Racines.



depuis trop peu de temps, début 1982, pour que les relations spécifiques qui allaient s'installer entre les groupes et l'Etat (contrats de plan) puissent déjà être étudiées.

La DATAR, qui était au nombre des terrains de recherche retenus a priori, n'a pas fait l'objet d'une monographie en soi car nos premières investigations nous ont conduit au constat que les actions de la DATAR, qui se sont à la fois affaiblies et diluées ces dernières années ont été "récupérées" dans des systèmes qui lui sont extérieurs. Les missions d'aménagement du territoire ont, depuis dix ans, progressivement cédé le pas, en termes d'influence réelle, aux actions de politiques locales de préservation des emplois menacés par la crise : la décroissance de l'emploi industriel a ralenti le mouvement de réduction des disparités régionales et les primes de développement régional (P.D.R.) sont plus utilisées pour maintenir l'emploi sur place que pour localiser des emplois nouveaux. Parce qu'elle n'est plus un véritable pôle de pilotage d'une politique publique et qu'elle ne maîtrise plus la finalité des relations qu'elle entretient avec l'industrie à travers l'attribution des P.D.R., il nous a semblé que la DATAR ne pouvait faire l'objet d'une monographie.

De même l'A.N.P.E. ne fait l'objet d'aucune monographie, mais pour des raisons qui tiennent, dans ce cas, à des difficultés rencontrées dans la mise à disposition des informations nécessaires au sein même de l'Agence (problème lié à la mise en oeuvre d'une réforme interne).

En revanche, l'"Opération RACINES" qui devait être seulement développée comme une illustration de l'aide de l'A.N.P.E., a fait l'objet d'une monographie car elle illustre une dimension originale de l'aide : l'aide à une région potentiellement en difficulté (la question posée était : que va-t-il advenir des activités induites par la construction de la centrale nucléaire à la fin du chantier ?).

Par ailleurs, alors qu'il semblait que l'A.N.P.E. avait un rôle central dans cette gestion prévisionnelle des difficultés du tissu industriel régional, l'étude plus détaillée de l'opération a révélé le poids et l'influence d'un

acteur qui n'apparaît jamais au premier plan : l'E.D.F. . Nous retrouverons alors une des dimensions de la recherche : la dimension groupe industriel, en l'occurrence une grande entreprise nationalisée. Ce cas illustre une relation d'aide originale et complexe car très médiatisée ; pour aider "une-région-qui-sera-bientôt-en-difficulté", l'Etat n'intervient pas directement mais via une constellation d'organisations publiques et para-publiques.

Pour déterminer les autres monographies, nous avons identifié deux dimensions,

- la dimension "nature de l'organisation aidée", sur laquelle nous souhaitions - outre la région en difficulté déjà citée - illustrer trois cas de figure :

- . L'Etat aide une PME en difficulté,
- . L'Etat aide un groupe en difficulté,
- . L'Etat aide un secteur en difficulté.

- la dimension "contrôle du processus d'aide", avec deux positions grossièrement esquissées :

- .L'Etat contrôle globalement la relation,
- .L'Etat est victime d'une inversion de contrôle : l'entreprise contrôle le processus.

C'est le croisement de ces deux dimensions avec deux critères de faisabilité :

- actualité des cas étudiés,
- accessibilité de l'information,

qui a déterminé les six autres monographies.

Nous avons retenu la monographie "l'Etat au secours de la machine-outil : l'aide en plan", pour illustrer la problématique de l'aide sectorielle, sur un cas d'actualité - le plan machine-outil venait d'être élaboré - où l'Etat nous semblait contrôler la relation.

L'aide à un groupe est illustrée par la monographie "BOUSSAC : la faillite, nous voilà" où l'Etat mène en réalité une relation double, avec le groupe en difficulté (BOUSSAC) mais aussi avec le groupe "repreneur" (AGACHE-WILLOT).

L'aide à un groupe est également abordée dans une seconde monographie "EUROCERAL : qui aide qui ?", qui, dans l'état de nos premières informations, devait constituer un archétype d'inversion de contrôle où l'Etat se faisait manipuler par un groupe industriel. Les investigations complémentaires amenèrent une révision de cette hypothèse de départ.

L'aide aux PME en difficulté est illustrée par trois monographies.

La première concerne le C.I.R.I. (1) qui fait l'objet d'une monographie propre parce qu'il nous est apparu comme un organe représentatif de la volonté de l'Etat d'installer un type nouveau de relations d'aide avec les entreprises.

Les deux autres monographies concernent deux PME comparables par la taille (autour de 500 personnes, mais l'une est située en province, au Puy-en-Velay, dans le secteur textile (ELASTELLE), l'autre en région parisienne, à Saint-Denis, dans le secteur de la machine-outil (DUFOUR). Deux entreprises en difficulté dans des secteurs en difficulté, qui ont été retenues parce qu'elles illustrent la complexité de la relation d'aide lorsque l'Etat est confronté à des PME, et parce qu'elles étaient, en 1982, des cas d'actualité immédiate (dossiers en cours d'instruction au CIASI, actions politiques et syndicales en cours, échos dans les médias).

#### LES METHODES D'INVESTIGATION.

Pour établir les monographies nous avons eu recours :

- à des documents existants ou à constituer (rapports d'activité, rapports administratifs, rapports de recherche, dossiers de presse, études diverses...)

---

(1) Même si le C.I.R.I. a également compétence pour traiter des dossiers de grandes entreprises.

- à une enquête directe auprès des acteurs engagés dans la relation d'aide, par interviews semi-directifs. Nous avons donc rencontré des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires, des élus, des cadres de grands groupes, des représentants du personnel des entreprises concernées (responsables syndicaux des sections d'entreprise et des fédérations), des syndicats, des banquiers.

Dans tous les cas nous avons recherché les sources les plus proches de la décision. Cette enquête n'a pas été sans difficultés : pour restituer dans les monographies la complexité et la précision des processus réels, il fallait obtenir l'information pertinente qui était au coeur de la relation d'aide. Dans certains cas nous nous sommes vu opposer le secret des affaires ou l'obligation de réserve, et nous n'avons pas obtenu l'information recherchée (1).

Lorsque l'information pouvait être obtenue, nous nous sommes imposé de ne jamais citer nos sources (2) mais nous étions par ailleurs confrontés à un double écueil ;

- si nous allions jusqu'à nous imposer la règle de l'anonymat (nom des entreprises et des hommes maquillés) nous aplaniissions trop la réalité du terrain et courrions le risque de ne pas donner assez de précision sur le matériel recueilli, ce qui était en contradiction avec la méthode monographique elle-même et en faisait perdre les avantages.
- si nous laissions tout en clair, sans aucun "brouillage" et en livrant la totalité de l'information recueillie, nous courrions le risque de rompre le contrat tacite qui nous liait à tous ceux qui nous ont livré des informations précieuses, en toute confiance.

Nous avons choisi un compromis qui consiste à garder en clair les noms (entreprises et acteurs) mais à ne jamais faire état d'informations dont

---

(1) Ainsi au C.I.R.I. - et ceci est compréhensible - il nous a été impossible d'obtenir une information sur quelque entreprise que ce soit. Plus étonnant en revanche, le refus du même C.I.R.I. de communiquer des états statistiques globaux sur son activité !

(2) Ceci explique que ne figure pas, en annexe des monographies ou du rapport, la liste des personnes rencontrées.

la diffusion avait été expressément non souhaitée ou d'informations dont nous pensions qu'elles pouvaient porter un préjudice quelconque à l'une des personnes nommées. Nous sommes conscients, ce faisant, d'avoir dans certains cas, appauvri le contenu d'une monographie, et dans d'autres, livré des informations à la limite de la confidentialité - Nous prenons toute la responsabilité.

#### STRUCTURE DES MONOGRAPHIES.

Nous avons adopté pour chaque monographie, une structure unique en deux parties :

. Une partie de récit de la relation d'aide, mettant en perspective historique les principaux événements qui composent le processus d'aide, et précédée, la plupart du temps, d'un avant-propos décrivant le contexte dans lequel s'inscrit cette relation.

. Une partie plus analytique, qui vise à relever les spécificités du processus qui a été observé sans référence aucune au contenu des autres monographies ou à une analyse plus générale des processus d'aide. Il s'agit seulement dans cette seconde partie de marquer l'originalité de la relation qui est décrite et de dégager quelques structures d'interprétation en restant dans le cadre strict de la monographie étudiée.

Ce tome I ne contient donc aucune analyse transversale à l'ensemble des monographies : ceci fera l'objet du tome II.

- 19 -

I

L'ETAT ET LES P.M.E. EN DIFFICULTE .

---

---

ELASTELLE

COMMENT RÉDUIRE LA COMPLEXITÉ DU CONTEXTE LOCAL ?



SOMMAIRE

I - <u>Le Décor</u>	p	23
II - <u>Les faits</u>	p	25
1.1860 - 1973 : "la success-story" d'une PME française	p	25
2.1974 - 1981 : la chute et la période allemande	p	30
3. Les événements récents (1981 - 1983)	p	38
III - <u>L'analyse de la relation d'aide</u>	p	45
1. Les quatre relations d'aide	p	45
2. Des régulations avec ou sans système ?	p	53
3. Pas de systèmes plus de régulation: le CIASI confronté au vide	P	60
4. Une évaluation difficile	p	64

## I - LE DÉCOR

Au fond d'une vallée, le Puy, avec sa "vierge rouge". Préfecture de la Haute Loire, ancien point de ralliement des pèlerins sur la route de Saint Jacques de Compostelle, c'est une ville de trente mille habitants encore toute imprégnée d'une profonde catholicité : ce sont les écoles privées qui accueillent la plupart des enfants.

L'activité économique est essentiellement rurale jusqu'à l'après-guerre (1), puis s'est développé un tissu industriel dispersé d'entreprises familiales et artisanales (2) particulièrement exposé à la crise : le taux de chômage au Puy et dans sa région excède 10%.

Pourtant, dès la fin du XIXème siècle, le Puy était une ville riche dont la fortune s'était édifiée autour de quelques activités et au profit de quelques familles : les cuirs (tannerie et chaussures), l'agroalimentaire (brasseries et malteries) et, surtout le secteur qui nous intéresse ici, la dentelle à la main puis le textile, où s'illustrera entre autres, la famille Fontanille dont nous serons amenés à reparler.

La grande crise des années trente fut le commencement du déclin et de nombreuses petites entreprises fermèrent. Depuis 1969, les choses se sont précipitées. Les tanneries connurent une longue agonie (3) et les entreprises de dentelle mécanique et de confection furent également touchées.

Cette montée du chômage se fit sans crise sociale apparente. Les rapports entre le patronat et le monde ouvrier ont toujours été caractérisés au Puy par une gestion "douce" des rapports sociaux. Un certain paternalisme et l'existence de soupapes de sécurité comme le maintien d'une activité agricole (avec l'acceptation par les patrons d'une baisse de productivité due à l'absentéisme en période de travaux des champs) firent que le choc du chômage ne déclancha pas de vastes mouvements sociaux comme dans le Nord et en Lorraine.

---

(1) En 1946, 64% de la population travaille dans le secteur primaire.

(2) En 1980, le secteur secondaire représente 36% de la population active (le primaire seulement 25%).

(3) 2200 salariés en 1973, 418 en 1978.

Cette qualité de la main d'oeuvre locale permettra même d'attirer de nouvelles activités au Puy : Michelin viendra y créer 500 emplois en 1977 (1).

Dans ce contexte de paix sociale, l'agitation que connaît l'entreprise Elastelle, située sur le plateau du Séjalat, qui domine le Puy, semble un peu incongrue.

L'action vigoureuse menée par les syndicats pour conserver leur emploi aux 250 salariés de l'entreprise est pourtant populaire en ville : en ce dimanche 20 Décembre 1981, près de cinq mille habitants du Puy se sont pressés à la journée "portes ouvertes" organisée par le personnel de l'entreprise Elastelle. Ils ont pu converser avec les huit ouvriers qui ont entrepris, depuis une semaine, une grève de la faim pour attirer l'attention des pouvoirs publics sur le cas de cette entreprise qui, plusieurs fois déjà dans le passé, a frôlé la mort.

"On refuse la fatalité du chômage, expliquent les grévistes de la faim. Par notre action violente, on a voulu interpeller François MITTERAND. On lui a écrit : Vous avez soutenu SAKHAROV, maintenant, aidez-nous ! Un homme privé de la liberté de travailler n'est plus un homme. D'ailleurs, vous avez été élu contre le chômage".

Le lendemain soir, les grévistes de la faim suspendent leur mouvement : ils ont obtenu confirmation par le Préfet de la Haute Loire des engagements de résoudre le conflit et de préserver les deux cent cinquante emplois quelle que soit la solution industrielle retenue, engagements pris le samedi précédent par un conseiller du Premier Ministre qui avait reçu à Matignon une délégation de l'inter-syndicale d'Elastelle.

Ce scénario - d'ailleurs difficilement imaginable dans un pays autre que la France - est-il seulement rendu possible par la conjoncture politique (la Gauche vient d'arriver au pouvoir) ou constitue-t-il un archétype de ce qu'on pourrait appeler une "voie française" pour la résolution des problèmes des entreprises en difficulté et le maintien de l'emploi ?

---

(2) Grâce aux bonnes relations que le Président du Conseil Général de Haute Loire aurait entretenu avec la famille Michelin, mais aussi parce que "Michelin apprécie bien notre main d'oeuvre" nous confiera le maire du Puy.

A l'examen, et après une enquête approfondie sur le terrain, la simplicité biblique de ce scénario masque la complexité des processus réels.

Au-delà de ce qui apparaît comme un accord ponctuel (daté) entre une entreprise et l'Etat, nous allons tenter, à travers le récit complet de cette affaire, de faire percevoir le poids de l'histoire et l'importance du temps, la multiplicité des acteurs en présence, la complexité des réseaux de relation et d'influence et le caractère souvent contingent d'un processus qui a finalement permis le redémarrage de cette entreprise en 1983... mais avec 110 salariés seulement, contrairement aux "engagements" qui avaient été pris.

## II - LES FAITS

### 1. 1860-1973 : "la success-story" d'une PME française

L'histoire de l'entreprise Elastelle a été recomposée à partir des interviews des principaux acteurs, de leurs discours, d'articles de presse et de documents juridiques et comptables(1).

En 1860, J-B. FONTANILLE, fils de bonne famille vellave, fonde au Puy une société de fabrication et de commercialisation de la dentelle. C'est une activité traditionnelle de la région et l'objectif de J-B. FONTANILLE est d'en assurer la promotion par la création d'un réseau de commercialisation au niveau national.

Dès 1905, son fils, Paul FONTANILLE, va introduire un procédé mécanique de fabrication importé d'Allemagne et la société va devenir la première manufacture française de dentelle mécanique.

En 1948, une scission intervient au sein de la société, qui donne naissance aux "Établissements Paul FONTANILLE et Fils SARL" d'une part, et

---

(1) Nous tenons à remercier Livier VENNIN (Elève de 3ème Année à l'E.S.C.P.) et Eric SIMONETTI (Diplômé E.C.P.) pour leur aide dans le travail d'enquête et de traitement de l'information du dossier Elastelle.

aux "Etablissements Fils et Petits-Fils de J-B. FONTANILLE S.A." d'autre part. Cette scission qui résulte d'un différend familial issu de la seconde guerre mondiale sera symbolisée par un mur élevé au milieu de l'usine et qui la sépare physiquement en deux établissements autonomes.

A partir de 1948, l'histoire de la famille FONTANILLE va donc se conjuguer avec celle de deux établissements dirigés par les deux fils de Paul FONTANILLE. D'un côté, Léon FONTANILLE dont la fille va épouser un ingénieur centralien, Monsieur Robert GAUCHER. Ce dernier, qui deviendra Directeur Général des "Etablissements Fils et Petit-Fils de J-B. FONTANILLE S.A." est aujourd'hui conseiller municipal du Puy et Président du Tribunal de Commerce. Son usine est localisée rue des Capucins et il réside lui-même avec sa famille, juste au-dessus de l'usine dans la maison de famille des FONTANILLE, une grande bâtisse du XIXème siècle.

De l'autre côté, une nièce de Paul FONTANILLE épousera Monsieur Alain BOURGEOIS. Ce dernier, qui n'est pas issu des "familles" du Puy, va devenir Directeur Général des "Etablissements Paul FONTANILLE et fils".

Pendant 15 ans, les deux entreprises vont donc vivre côte à côte sans que les relations au sein de la famille ne s'améliorent : à preuve, les nombreux procès que les établissements s'infligent réciproquement au sujet de brevets industriels trouvés par l'un et repris de manière illégale par l'autre !

C'est au début des années soixante qu'Alain BOURGEOIS et les Etablissements Paul FONTANILLE et fils vont se démarquer des modes de fabrication traditionnels et s'ouvrir aux progrès technologiques du textile élastique. Sous l'impulsion d'Alain BOURGEOIS, la société - qui prend alors le nom d' "Elastelle" - va acquérir de nouveaux métiers propres à traiter les boucles élastiques : ce sont les métiers à fuseaux, les métiers Rachel et les métiers C.R. (métier "au crochet"). Les métiers à fuseaux en particulier seront à la base de la stratégie de diversification d'Elastelle qui a bénéficié pendant une dizaine d'années de l'exclusivité d'importation de ces métiers, auprès du seul producteur européen de métiers à fuseaux élastiques (une entreprise suisse).

Parallèlement, trop à l'étroit dans les anciens locaux de l'usine FONTANILLE qui, de plus, étaient inadaptés aux nouvelles techniques de production, Elastelle va s'installer sur le plateau du Séjalat qui surplombe à la fois l'ancienne usine FONTANILLE et la vénérable maison de famille. Ce plateau, situé à l'Ouest du Puy, sur le territoire de la commune d'Espaly fait face au piton rocheux sur lequel sont dressées la basilique médiévale et la "vierge rouge".

Une usine vaste et moderne sera construite entre 1964 et 1970 (11.300 m<sup>2</sup> bâtis dont 1800 m<sup>2</sup> de bureaux).

Pour financer cet investissement important, Alain BOURGEOIS obtiendra l'aide de deux Sociétés de Développement Régional (SODECCO et la SDR du Sud-Est) qui lui consentiront des prêts (1).

Alain BOURGEOIS résume ainsi la stratégie qu'il poursuivait à l'époque : "Il s'agissait de réunir si possible les trois critères qui paraissent indispensables pour une moyenne entreprise qui sont d'avoir une technologie élaborée, un marché qui corresponde à la taille de l'entreprise et dans lequel on n'ait pas une part ridicule et troisièmement, si possible, avoir une approche jusqu'au consommateur. Toute la politique menée de 1954 à 1968 a consisté à acquérir cette technologie élaborée et à conquérir le marché de la garniture élastique pour culotte de femmes et corsetterie avec une spécificité particulière qui était d'avoir, au lieu des bordures élastiques, des bordures fantaisies".

La stratégie commerciale d'Elastelle sera également tournée vers l'exportation, en profitant de la quasi-absence sur le marché européen de fabricants de garnitures élastiques pour lingerie. Entre 1960 et 1966, le chiffre d'affaires à l'exportation sera multiplié par 5 et passera de 13% à 30% du chiffre d'affaires global. "Nous avons installé au début de l'année 1961, un Bureau de Ventes et Représentation à Stuttgart, centre de gravité de l'industrie de la bonetterie allemande. (...) cette implantation en Allemagne représentait un investissement important, aussi nous avons créé, en collaboration avec d'autres sociétés textiles françaises, un groupement de vente en commun pour amortir les frais de premier établissement. Mais depuis 1961, la plupart des sociétés se sont retirées

---

(1) SODECCO 9 Nov. 1965 : 1,5 millions de F  
7 Janv. 1969 : 1,4 millions de F  
puis 14 Janv. 1972 : 1,5 millions de F  
16 Juillet 1973 : 1 million de F (SDR Sud-Est)

du groupement par suite du peu de résultats qu'elles ont obtenus"(1).

En 1966, l'activité à l'exportation d'Elastelle se répartissait comme suit :

RFA	45%	Belgique	23%
Pays Bas	10%	Suisse	8%
Danemark	5%	Norvège	2%
Italie	2%	Divers	5%

La même année, Elastelle obtient l'Oscar de l'exportation. "En 1970, on peut affirmer que 60% du marché français de la dentelle élastique pour lingerie sont aux mains d'Elastelle ainsi que 50% de la dentelle élastique pour bretelles stretch de soutien-gorge. Sur le plan du métrage, les produits Elastelle représentent environ 50% du marché de l'Europe occidentale" (2).

Cette réussite va amener Alain BOURGEOIS à tenter de réaliser ce qu'il appelle une "approche jusqu'au consommateur". Nous sommes à l'aube des années soixante dix et la politique industrielle pompidolienne axée sur une stratégie de concentration et la constitution de grands groupes dotés d'une envergure internationale, ne laisse pas le dirigeant d'Elastelle insensible. "A l'époque, on se rend compte que la corsetterie française est en train de tomber, au profit des corsetiers étrangers qui avaient une technique plus élaborée (le soutien-gorge est un article extrêmement technique et il est très difficile de fabriquer un soutien-gorge qui aille à 70% des femmes). Les Américains en particulier étaient les seuls à posséder certains moyens techniques. Les corsetiers français s'en sortaient par une fuite en avant dans la création qui les obligeait à changer les

---

(1) in "Société anonyme Paul FONTANILLE et fils - Elastelle", Cas de politique générale - Jean MEYER - E.S.C.P. - 1967 -

(2) in "L'usine nouvelle Paul FONTANILLE et fils - Elastelle", article de François MORISON - Comité d'expansion économique de la Haute Loire - revue économique d'Auvergne - 1970 -.

collections chaque année, alors que les modèles des concurrents américains ou allemands duraient dix ans.

Forts de notre expérience technique, nous étions les seuls en France à posséder des appareils de mesure et des systèmes de fixation des élastiques comparables à ceux des Américains, si bien que les banquiers et les pouvoirs publics de l'époque m'ont engagé à reprendre successivement et avec ma seule surface financière, un certain nombre de sociétés pour constituer un groupe".

Lorsqu'on interroge Alain BOURGEOIS sur la nature de l' "incitation" des pouvoirs publics, sa réponse est plus vague : "Un chapeau final devait être une prise de participation d'un investisseur institutionnel dans une proportion qui devait être à fixer au moment de la prise de participation... vous savez, il ne s'agissait pas de me pousser tellement pour que j'aie dans ce sens, cela me plaisait".

Entre 1968 et 1973, la société Elastelle va donc racheter une quinzaine d'entreprises, la plupart étant défailtantes. Ce sera d'abord la société TISSEL de Lyon, qui fait partie du groupe SCANDALE, dont l'usine se trouve dans le quartier de la Croix Rousse et qui est spécialisée dans la fabrication de tulles et dentelles élastiques en grande largeur. "C'était la plus importante entreprise française de sa spécialité et son activité était très complémentaire de celle d'Elastelle ; les deux entreprises emploient les mêmes matières, ont les mêmes fournisseurs et les mêmes clients, et font appel à des techniques comparables en utilisant bien souvent un matériel commun (1)".

Le rapprochement s'effectuera dans un premier temps par le regroupement des services achats et commerciaux avant que ne soit opéré un transfert des machines de la Croix Rousse au Séjalat.

Puis viendront d'autres sociétés : "PRILLIEZ" de Calais, spécialisée dans le prêt à porter jersey et connue pour sa marque Sortilège, la société "STAR" de Nevers spécialisée dans la lingerie féminine, "GARNIER-UNEAU" de Montceau les Mines qui gérait la marque Balmoral, la société "FRANCOLAUR-NYFLER" de Saint Etienne, entreprise de petite mécanique, fabricant des fauteuils relax

---

(1) Interview d'Alain BOURGEOIS.



et des remorques bagagères (la reprise - quelque peu surprenante - de cette dernière entreprise peut trouver une explication dans les recherches qu'Elastelle menait à ce moment-là dans le domaine de fermetures à glissière... mais elle n'est peut-être pas indépendante non plus du fait qu'un parent d'Alain BOURGEOIS était cadre dirigeant chez Francolaur-Nyfler).

D'autre part, Elastelle continuait à mener des recherches sur des procédés et des produits nouveaux : "il y avait la culotte jetable en non-tissé dont les opérations de coupe et de pose devaient être simultanées pour obtenir un prix de revient très bas ; il y avait les bandes à convoyage de produits industriels sur machines automatiques ; il y avait une fermeture à glissière d'une durée de vie beaucoup plus longue que ce qui se faisait à l'époque et d'un prix particulièrement compétitif ; il y avait enfin des recherches de contexture qui visaient à associer plus étroitement les opérations de moulage et de formage dans la fabrication des soutiens-gorge".

Elastelle est alors à son apogée ; elle emploie sur le plateau du Séjalat 310 personnes, plus une soixantaine d'autres à la suite du transfert de l'usine TISSEL. La notoriété d'Alain BOURGEOIS dans la ville du Puy est grande ; on parle d'ailleurs moins au Puy du Plateau du Séjalat que du "plateau de l'usine à BOURGEOIS". Pour donner du lustre à sa politique commerciale et attirer de nouveaux clients européens, la direction a même fait l'acquisition d'un avion de tourisme, en arguant que le site du Puy est un site enclavé, qu'aucun moyen de communication ne rend vraiment accessible dans des temps compatibles avec les agendas chargés des dirigeants des entreprises clientes.

## 2. La chute et la période allemande : 1974-1981

Et puis c'est le coup de théâtre : le 1er Mars 1974, on apprend que la société d'Etudes et de Réalisation Industrielles Textiles - ainsi avait été dénommé le groupe en formation - est en faillite et qu'Alain BOURGEOIS vient de déposer le bilan d'Elastelle pour chercher un partenaire.

Pour comprendre ce renversement de situation, il faut remonter au début de l'année 1974 et analyser les opérations dans lesquelles la société a été impliquée au cours de ces deux mois.

En 1973, il s'avère que le rachat des sociétés absorbées et la gestion du futur groupe nécessitent un investissement de 15 millions de francs. Alain BOURGEOIS va donc reprendre contact avec "les banques et les pouvoirs publics qui l'avaient poussé à se lancer dans cette opération". Fin 1973, les banques vont faire effectuer un audit des sociétés rachetées et des discussions sont ouvertes entre investisseurs institutionnels et banquiers pour savoir quelle sera la forme de la prise de participation envisagée. Ces discussions se sont closes par une réunion finale courant Janvier 1974 où le représentant des banques donnait un accord de principe sur l'emprunt.

Cet accord, verbal, sur lequel Alain BOURGEOIS fondait alors tous ses espoirs n'eut en réalité aucune suite. "J'ai alors sauté... avec toutes les conséquences que cela peut avoir"(1). Pour autant, il fallait tenter de sauver ce qui pouvait encore l'être, d'où des dépôts de bilans pour toutes les sociétés qui avaient été reprises, hormis Elastelle et Tissel, et proposition d'un plan de remboursement aux fournisseurs de ces deux sociétés. "Il fallait sauver Elastelle qui avait toujours été une société "saine" ; il y avait néanmoins le problème de la restructuration avec Tissel qui avait coûté de l'argent, nécessité des investissements et avait affaibli la position d'Elastelle. Mais il n'en restait pas moins que, pour moi, l'outil Elastelle était un outil valable, où il n'y avait plus, compte-tenu de l'échec du groupe, de débouchés captifs mais où existait toujours cette technicité qui me paraissait fondamentale et le renfort de Tissel qui faisait que, pratiquement, nous étions les seules affaires françaises pouvant assurer les tissus et garnitures élastiques pour toute une profession" (1).

Au cours du mois de Février, le plan de remboursement est discuté. Les pouvoirs publics continuent, semble-t-il, à appuyer Alain BOURGEOIS.

---

(1) Interview d'Alain BOURGEOIS. Il s'agit, entre autres, de conséquences pénales.

Mais finalement, le veto d'un banquier local fera échouer l'affaire. Dès lors, le dépôt de bilan est inévitable. La société est mise en règlement judiciaire et Maître SEGUY est nommé syndic pour une première fois (1).

Pourquoi les banques et les investisseurs institutionnels ont-ils "lâché" Alain BOURGEOIS, l'obligeant à déposer le bilan d'Elastelle ? Plusieurs explications, non exclusives les unes des autres, ont été avancées :

Pour les membres de l'intersyndicale d'Elastelle, la cause est politique : au début de 1974, la crise se profile et "le gouvernement décide que, désormais, le redéploiement doit se faire par les multinationales et non pas par les petites entreprises (...). C'est aussi un concours de circonstances : il n'aurait fallu que 15 jours de plus pour qu'Elastelle ne rate pas sa cotation en Bourse".

Alain BOURGEOIS, quant à lui, estime avoir été victime de la politique industrielle du gouvernement dont il s'était fait une sorte de héraut local. Effectivement, après une période marquée par un volontarisme industriel, les prémisses de la crise incitaient à un certain attentisme dont Elastelle a pu être victime.

Restent enfin des raisons moins avouables, mais dont on parle encore au Puy aujourd'hui. Lors de la constitution du groupe, par reprise des différentes sociétés, une enquête est ouverte contre le Directeur Général d'Elastelle dont on commence à suspecter certaines pratiques. Ceci se déroule parallèlement à l'échec de la tentative de montage financier et va déboucher sur la condamnation du dirigeant d'Elastelle pour abus de biens sociaux et banqueroute, auprès des tribunaux du Puy et de Grenoble.

Il ne faut pas sous-estimer dans de telles affaires le poids de l'opinion publique locale. Le personnage de BOURGEOIS était "voyant" dans le paysage social du Puy et la rumeur publique eut tôt fait de transformer de héros de la veille en bouc émissaire. Les mieux informés savaient qu'Elastelle avait deux actionnaires ; l'un, majoritaire, était la famille de l'épouse d'Alain BOURGEOIS, c'est-à-dire la famille FONTANILLE, l'autre, minoritaire, était Alain BOURGEOIS lui-même. Et certains accusèrent Alain

---

(1) Maître SEGUY est l'un des personnages centraux du système local.

Il sera nommé une deuxième fois syndic d'Elastelle en 1981/1982.

BOURGEOIS de manipuler une société située en Suisse, à laquelle aurait été régulièrement versée une partie de la commission des vendeurs d'Elastelle. Cette société aurait investi ses bénéfices dans les achats d'actions de la société Elastelle, afin de rendre Alain BOURGEOIS indirectement majoritaire. En réalité, le jugement rendu par le Tribunal de Grande Instance du Puy ne fait aucunement mention d'un tel délit et cite essentiellement des jeux de trésorerie entre les différentes sociétés du groupe naissant. Pourtant le cauchemar de la spoliation d'une vieille fortune locale est bien présent dans les esprits à ce moment-là et l'image et la crédibilité d'Alain BOURGEOIS en auront évidemment été atteints, y compris dans les milieux bancaires.

Replaçons-nous en Mars 1974 : Alain BOURGEOIS recherche un repreneur pour Elastelle. C'est ainsi qu'il rentrera en contact avec le groupe allemand GOLD ZACK - SCHIKEDANZ INTERNATIONAL. Ce groupe dispose, entre autre, d'activités complémentaires par rapport aux productions d'Elastelle - Tissel tissage, tressage et tricotage.

En outre, il est actionnaire du groupe SCANDALE de Lyon, groupe auquel Tissel avait été rattaché jusqu'en 1973 (c'est d'ailleurs par ce biais qu'Alain BOURGEOIS avait pris les premiers contacts avec le groupe allemand).

Ce groupe résulte du rapprochement de deux sociétés. La première, SCHIKEDANZ GMBH dont le siège est à NUREMBERG, est dirigée par deux associés, Monsieur Gustav SCHIKEDANZ et Mme DEDI, son directeur général étant Monsieur Hans DEDI. Elle détient différentes sociétés dont des fabriques de papier, des brasseries, des banques et est aussi actionnaire majoritaire du groupe de vente par correspondance QUELLE. La seconde, DEDI K.G., a pour commandité le même Hans DEDI et pour commanditaire Madame DEDI et ses enfants. Elle regroupe plusieurs usines dont la GOLD ZACK WERKE (900 salariés), l'ELASTIC A.G. (190 salariés) située à Gossau en Suisse et spécialisée dans le tissage, les procédés ELASTIC S.A. (220 salariés) installés à Saint-Louis, en Alsace, et tournés vers le tressage et le tissage. Dans ce secteur d'activités, il n'existait alors en France aucun groupe comparable.

Une "promesse de vente et promesse d'achat" est signée le 3 Août 1974 entre DEDI K.G. et la société nouvelle Elastelle-Tissel, après rapport d'un

juge-commissaire qui fixe le prix définitif de vente à 15 millions de francs.

Maître SEGUY, qui participe à la transaction puisqu'il représente en tant que syndic les sociétés Elastelle et Tissel, toutes deux en règlement judiciaire, précise que sur les 15 millions de francs, 9 correspondent au rachat des immobilisations et 6 à celui des stocks.

La valeur comptable de ces derniers s'élevait à 12 millions de francs mais il s'agissait d'articles démodés et réputés difficiles à écouler.

Le groupe allemand faisait-il là une bonne affaire ?

En ce qui concerne les stocks, ils semblent en fait avoir été facilement écoulés en Tunisie sans que le groupe y perde de l'argent.

Mais surtout, Monsieur DEDI avait habilement négocié avec les pouvoirs publics français des conditions avantageuses de reprise : très tôt l'antenne de la DATAR à Francfort avait étudié avec la DEDI K.G. les aides publiques dont pourrait bénéficier le groupe en cas de reprise d'Elastelle.

Les élus locaux (le maire de la commune d'Espaly-St Marcel, où était sise l'usine, et Monsieur Jacques BARROT, Président du Conseil Général) étaient intervenus dans le même sens, sur place et à Paris.

Ceci explique que l'on trouve dans la promesse d'achat, à l'article 3, les conditions suspensives suivantes :

(...)

4°- Attribution par l'administration française d'une prime de développement d'un minimum de 12% des valeurs immobilisées acquises, conformément aux promesses faites par la délégation de la DATAR à FRANCFORT (Allemagne)  
(opuscule d'information annexé),

5°- Prise en charge au titre de la formation professionnelle continue d'environ soixante-quinze personnes pendant une durée minimum de six mois conformément à l'engagement pris par Monsieur le Préfet de la Haute Loire le vingt-deux mai mil neuf cent soixante-quatorze,

6°- Obtention des avantages fiscaux prévus dans l'opuscule édité par la délégation de la DATAR en Allemagne et confirmés par lettre annexée.

(Il s'agit de la réduction des droits de mutation sur l'acquisition de biens immobiliers et de l'exonération de taxe professionnelle).

Finalement, le groupe allemand bénéficiera des PDR (1) au taux maximum de 25 000 F par emploi "sauvé", mais plafonné à 25 % du coût hors taxe de l'investissement) pour un montant de 3.432.000 francs, de la prise en charge de la formation continue pour une partie du personnel et d'une exonération de taxe professionnelle pendant 5 ans (évaluation de la taxe professionnelle pour Elastelle en 1980 : environ un million de francs).

C'est ainsi que l'affaire fut conclue et que les "allemands prirent Elastelle". "Ils sont arrivés un jour au Puy, raconte un ouvrier d'Elastelle, et ont demandé à être reçus par le Préfet. Puis ils ont téléphoné à BOURGEOIS pour lui dire qu'ils étaient dans le bureau du Préfet et qu'ils ne monteraient pas au Séjalat tant que lui, BOURGEOIS, n'aurait pas foutu le camp. BOURGEOIS a rangé quelques dossiers et lentement a quitté l'usine. Puis il est descendu avec sa voiture. Alors les allemands sont arrivés avec leurs grosses Mercedes". Un nouveau Directeur Général est nommé : Monsieur LACROIX. Il restera deux ans et demi à la tête de la société. Parallèlement, SCHIKEDANZ-INTERNATIONAL va tenter d'intégrer Elastelle à une stratégie globale. La politique de prix très bas qui fut alors suivie donne à penser que les allemands souhaitaient dominer le marché par l'effet des prix et de la puissance du groupe, bref, par une politique de dumping. "GOLDZACK, au lieu de conserver la spécificité d'Elastelle, a transformé Elastelle en une simple usine du groupe", précisent les syndicats.

En 1977, rien ne va plus à St Louis et à Gossau, où le groupe ferme ses deux usines. Au cours du même exercice, les machines des deux usines sont "rapatriées" sur Elastelle. "C'était habile, dit-on à la CFDT ; d'un côté, ils licenciaient, de l'autre, ils faisaient semblant de créer des emplois avec le matériel des usines disparues, et pour cela ils recevaient des aides de l'Etat !". Mais Elastelle souffre de toutes ces mutations et des dissensions naissent entre directeur général et actionnaires.

En Juin 1978, Monsieur LACROIX démissionne. Dès Janvier, le directoire allemand avait demandé à Monsieur VALENTIN de préparer un plan de redressement. Des pertes de plus en plus lourdes apparaissent au bilan et les allemands semblent accuser les gestionnaires d'Elastelle.

---

(1) Primes de développement régional.

Monsieur VALENTIN vient de St Etienne : il était chez Manufrance. En Juillet 1978, il prend la succession de Monsieur LACROIX. Son plan de redressement prévoit 32 licenciements dont 17 contraints, les autres se faisant par départs volontaires ou départs en pré-retraite. En Septembre, les syndicats réagissent et sont massivement suivis par le personnel. La Direction sera séquestrée, des manifestations auront lieu place de Breuil devant la Préfecture, des échauffourées se termineront par de brefs passages en prison, mais, au bout du compte, "on a obtenu que ce soient 17 administratifs qui soient virés" (1). Monsieur VALENTIN va aussi s'attacher à restructurer le bilan sans y parvenir : "les allemands ne mettaient de l'argent qu'a posteriori et non pas a priori. Si bien que les frais financiers étaient extrêmement lourds et alors que, certaines années, on pouvait presque approcher, sans frais financiers, du seuil de rentabilité, les frais financiers ne faisaient qu'accélérer les pertes d'exploitation..." Les frais financiers vont atteindre 14% du chiffre d'affaires. Un communiqué de presse de l'inter-syndicale CFDT-FO précisera en 1981 : "Par le biais des frais financiers (c'est-à-dire en se prêtant de l'argent à lui-même par l'intermédiaire de ses propres banques), le groupe allemand a asphyxié la trésorerie Elastelle". En Juin 1981, Monsieur VALENTIN démissionne. Monsieur de SERMIGNY le nouveau Directeur Général, adopte un plan de redressement qui prévoit cette fois-ci 49 licenciements et en outre l'abandon de certains avantages acquis (notamment le 13ème mois). Opposition immédiate des syndicats : "les allemands pensaient qu'avec les vacances on allait se démobiliser. Mais on ne s'est pas laissé faire !" A la fin du mois de Juin, c'est le départ de Monsieur de SERMIGNY. Depuis le 4 Juin, Monsieur BRUES est le nouveau Président-Directeur Général. Monsieur BRUES, qui est allemand, s'était vu confié en 1977, la liquidation de Gossau et St Louis. Liquidation réussie au yeux de la famille DEDI, semble-t-il, puisque le groupe lui a alors confié la mise en place d'une usine aux Philippines. Début Juillet, le conseil d'administration décide de faire établir un diagnostic de la société Elastelle. Trois mois plus tard, le 21 Octobre 1981, l'Assemblée Générale extraordinaire des actionnaires nomme un

---

(1) Selon les termes d'un délégué syndical

liquidateur : Maître SAPIN de Lyon. Les allemands se retirent définitivement. Parce qu'ils ont "réussi leur coup" ou parce qu'ils estiment avoir perdu trop d'argent avec Elastelle ? Pour l'intersyndicale, la réponse ne fait aucun doute :

"Le groupe allemand GOLZACK quia acheté l'usine en 1975 est venu au Puy pour ses profits. Il a coulé BOURGEOIS pour récupérer son usine, les marchés, les brevets. Il s'est restructuré au niveau européen en licenciant en Suisse et en Allemagne et en reportant sa production sur le Puy. Pendant 6 ans, il a fait une politique de vente en dessous du prix du marché (dumping) pour couler les concurrents, et accaparer le marché. Par le biais des frais financiers, il a asphyxié la trésorerie d'Elastelle. Aujourd'hui, il a monté une usine de production aux Philippines (où le personnel soumis à une dictature militaire travaille pour 1,50 F de l'heure !). Il a racheté le plus gros producteur de tissus élastiques grande largeur européen :ALSTENBACH en Autriche.

Le groupe prétend avoir perdu de l'argent avec Elastelle : C'EST UN MENSONGE ! Le groupe a organisé, à travers les frais financiers et le dumping, la mort d'Elastelle<sup>(1)</sup>

---

(1) Communiqué de presse de l'intersyndicale



### 3. Les évènements récents (1981-1983)

C'est donc sur la base d'une expertise de la société Elastelle-Tissel que les actionnaires décidèrent la mise en liquidation. Cette expertise portant sur l'exercice 1980 (Annexe 3) fut effectuée par le cabinet CADAEX (de Riom), expert-comptable du Comité d'Entreprise. Le rapport de CADAEX concluait en effet à des carences de gestion à tous les niveaux :

- au niveau financier : les apports de capitaux par les actionnaires auraient été effectués de façon trop tardive, entraînant ainsi un alourdissement des frais financiers.
- au niveau de la production : une absence de suivi dans la fabrication et le conditionnement explique le volume, anormalement élevé, de déchets et de malfaçons.
- au niveau comptable et commercial : le démembrement du système de comptabilité analytique mis en place par Alain BOURGEOIS interdit une connaissance précise des prix de revient et une détermination rigoureuse de prix de vente (la nature élastique des produits qui rendrait aléatoire le métrage, est évoquée comme une cause possible des difficultés que connaît l'entreprise !)

Ces éléments viendront alimenter le ressentiment du personnel et des syndicats à l'égard du groupe allemand GoldZack, accusé de sabotage intentionnel de l'entreprise dans une stratégie de redéploiement international et expliqueront en partie la forte mobilisation du personnel pour sauver l'entreprise et les emplois.

Fin Octobre, le Comité Interministériel pour l'Aménagement des Structures Industrielles (CIASI) est saisi de l'affaire et entreprend, comme il en a coutume en pareil cas, la recherche d'un repreneur en prenant tout d'abord contact avec les entreprises textiles de la région. Les patrons contactés (entre autres, M. CHESNAY) se refusent, et un mois plus tard, aucun repreneur ne s'est manifesté. Une demande d'aide sera alors déposée auprès du CODEFI de la Haute Loire.

Devant ce vide, le 23 Novembre 1981, Maître SAPIN dépose au Tribunal de Commerce du Puy une déclaration de cessation de paiements et une demande de mise en liquidation de biens. Le 27 Novembre, le Tribunal de Commerce, "mal informé et soucieux de ne pas hypothéquer l'avenir de l'entreprise", décide d'engager d'abord une procédure de règlement judiciaire.

C'est alors que l'intersyndicale CFDT-FO d'Elastelle, relayée au niveau parisien par la Fédération CFDT HACUITEX, va entreprendre une action de mobilisation et d'information de la population, des médias et des pouvoirs politico-administratifs locaux et centraux. Cette action présenterait toutes les caractéristiques d'un conflit social classique si le contradicteur patronal n'était pas, dans ce cas, pratiquement absent : ce qui en tiendra lieu est l'image-repoussoir du groupe allemand ("les allemands"), désormais muet et qui n'a répondu aux sollicitations du gouvernement français que par une offre de vente de l'entreprise au franc symbolique.

Dès le 1er Décembre, une délégation syndicale est reçue au CIASI. Devant l'absence de toute perspective favorable, huit ouvriers entameront donc, le 14 Décembre, une grève de la faim dont l'enjeu est la sauvegarde de l'entreprise et de ses 250 emplois.

L'intersyndicale est à nouveau reçue le 19 Décembre, à l'Hôtel Matignon, par un conseiller technique du Premier Ministre, M. MINGASSON, qui assure que le gouvernement résoudra le conflit, engagements confirmés le 21 Décembre par le Préfet de Haute Loire. Le 20 Décembre, la journée portes ouvertes organisée par les salariés d'Elastelle est un succès (5 000 visiteurs). Le lendemain, un meeting au Puy réunit 800 personnes et les organisations présentes (CGT, CFDT, FEN, FO, CGC, JOC, PS, PC, OCI) appellent à quatre heures de grève. Ces actions à caractère spectaculaire atteignent leur but puisqu'elles mobilisent les instances gouvernementales au plus haut niveau (Matignon, CIASI) et bénéficient d'une couverture journalistique tant au plan local qu'au plan national (il y a des comptes-rendus dans le MONDE, LIBERATION, LE NOUVEL OBSERVATEUR) (ANNEXE 1).

Les éventuels repreneurs contactés par le CIASI semblent tous effrayés par la détérioration du réseau commercial de l'entreprise, par la syndicalisation résolue du personnel et par les importants avantages sociaux et salariaux qui avaient été accordés par A. BOURGEOIS durant la période

d'expansion et qui avaient été maintenus jusqu'à ce jour (les salaires sont en moyenne de 20% supérieurs à ceux de la région ; les employés bénéficient de cinq semaines de congés payés et d'un treizième mois).

Le 14 Janvier 1982, pourtant, une table ronde a lieu à la Préfecture du Puy avec le représentant des Etablissements Pénicaud, repreneur possible. Mais le plan présenté par cette entreprise prévoit des licenciements, ce que l'intersyndicale refuse absolument. Le 18 Janvier, les Ets Pénicaud feront savoir au CIASI qu'ils ne s'intéressent plus à l'affaire.

Entre temps, le 15 Janvier, sur la demande de Maître SAPIN, liquidateur et de Maître SEGUY, syndic, le Tribunal de Commerce a converti le règlement judiciaire en liquidation de biens. La liquidation sera néanmoins assortie d'une autorisation de poursuite de l'activité qui permet le report des licenciements.

Le CIASI est alors confronté à une situation insaisissable : il n'a pas de repreneur, il manque d'informations aussi bien sur l'existant que sur le souhaitable (quelle stratégie pour Elastelle ?) enfin, le groupe allemand "ne répond plus".

Le CIASI n'a plus d'interlocuteur. Or le problème social et politique posé par l'action syndicale empêche de prendre l'ultime décision des crises graves : ne rien faire et laisser mourir l'entreprise.

Le rapporteur du CIASI en charge du dossier semble maintenant partager la conviction des quelques repreneurs potentiels qu'il a rencontrés : dans ce secteur en récession, compte-tenu de l'état actuel de l'outil de production et du réseau commercial d'Elastelle, l'entreprise a peu de chances de survivre si elle conserve plus de 150 personnes (1). Mais il faut élaborer un plan de restructuration et trouver une solution industrielle. C'est pourquoi le CIASI engagera d'abord des études.

Une première étude sera demandée à Rhône-Poulenc-Textile, alors en instance de nationalisation. Elle n'aboutit à aucune solution mais ravive chez Elastelle l'espoir d'une "nationalisation" dont le corollaire serait une garantie de l'emploi (2).

---

(1) C'est également le point de vue du responsable de branche de l'UIT :  
"Le secteur est en récession ; il y a 50 % de personnel en trop chez Elastelle" (UIT : Union des Industries Textiles)

(2) "On vous a élu, Nationalisez-nous !" *Nouvel Observateur* N°894, 26/12/81  
Article de Pierre-Marie Doutréant.

Deux études sont ensuite commandées aux filiales de la SDR de Clermont-Ferrand, Expancentre de Sodecco.

Mais quelles que soient les propositions contenues dans ces études, le CIASI avait besoin d'un interlocuteur au niveau local, capable de négocier une solution industrielle avec l'intersyndicale.

Cet interlocuteur introuvable arrivera un matin de Février sur le plateau du Séjalat; il n'eut pas de difficultés à trouver son chemin puisqu'il s'agissait de ... Alain BOURGEOIS, l'ancien PDG d'Elastelle ! Accueilli à bras ouverts par "ses" salariés, bénéficiant auprès d'eux d'un crédit de confiance évident et d'une image très forte - y compris auprès des syndicats - Alain BOURGEOIS reprend possession de "son" bureau comme s'il l'avait quitté la veille. Ce retour de l'ancien dirigeant, après 7 ans, ne laisse pas d'intriguer tant du point de vue de la personnalité de l'homme et de ses antécédents que de l'initiative de son rappel.

Seul le Parti Communiste trouvera "surprenante à plus d'un titre la désignation de M. BOURGEOIS pour trouver une solution au redémarrage d'Elastelle". Nul, en revanche ne revendique l'initiative de ce retour : le rapporteur du CIASI en charge du dossier dément vigoureusement une information du quotidien local qui lui attribuait l'initiative de l'appel à Alain BOURGEOIS. Il semble que l'idée de faire appel à lui soit venu de la Sodecco et que l'intersyndicale et l'intéressé lui-même y ayant donné un écho favorable, le CIASI accepta de charger A. BOURGEOIS de l'élaboration d'un plan de redressement "M. BOURGEOIS s'est manifesté de lui-même auprès de nous, dira plus tard un haut fonctionnaire du CIASI, et nous avons accepté qu'il élabore une proposition (mission limitée donc) parce qu'à l'époque, à Elastelle, c'était le désert, en particulier un désert de compétence. Or, Alain BOURGEOIS a tout de même une bonne connaissance des problèmes du textile. Il a permis, par sa présence, un dialogue "industriel" qui était impossible si le dialogue s'établissait directement entre les syndicats et l'Etat, car ni l'un ni l'autre n'ont de projet industriel".

Sur la base des rapports Expancentre et Sodecco, Alain BOURGEOIS va élaborer un plan de redémarrage en deux ans, qui nécessite un apport d'environ 40 millions de francs.

Ce plan prévoit la reprise immédiate de 152 salariés, avec pour ambition la réintégration de tous les salariés d'ici 1985.

Une participation des salariés au financement du plan est envisagée : ils abandonneraient leurs indemnités ASSEDIC au profit de l'entreprise.

Ce plan, on le voit, contredit les revendications syndicales sur deux points principaux : le maintien de la totalité des emplois et le refus d'assumer sous une forme participative tout ou partie du pouvoir patronal laissé vacant par le départ du groupe allemand. (1)

Tout le mois de Mars est occupé par des négociations entre l'intersyndicale, Alain BOURGEOIS et le CIASI. La mobilisation du personnel reste soutenue, sur la base de la position définie par l'intersyndicale dans sa lettre ouverte du 22 Janvier (Annexe 2).

Le 22 Mars, une réunion à Paris voit la mise en discussion d'un plan de reprise au 1er Avril avec 150 personnes. Aucun accord n'intervient car l'intersyndicale refuse. On parle de remise en cause du plan BOURGEOIS.

Le 23 Mars, le personnel occupe le 5ème étage de l'Hôtel Interconsulaire. Le 24 Mars, il manifeste à la Préfecture lors de la réunion du conseil général... qui est pourtant tout acquis à leur cause puisque le 26 Mars, le Conseil Général envoie une motion expresse au Premier Ministre avec copie à 3 ministres (Economie, Industrie, Intérieur). "Le Conseil Général de la Haute Loire, réuni lors de la session du 24 Mars 1982 est conscient, une fois encore, des très graves difficultés et de l'angoisse des travailleurs d'Elastelle qui sont au bord du désespoir (...) la volonté du Conseil Général tout entier n'a d'égale que celle des travailleurs d'Elastelle de retrouver leur emploi".

Entre alors en scène, aux côtés d'Alain BOURGEOIS, Monsieur Jacques LANDRU, qui vient de l'entreprise Sopartiss, filiale de Rhône-Poulenc. Il achève de donner forme aux premières propositions d'Alain BOURGEOIS et apparaît comme le futur gestionnaire de la reprise (Alain BOURGEOIS toujours sous le coup de sa condamnation ne peut y prétendre).

Finalement, fin Mars, un plan est agréé par le CIASI, avec le concours de Rhône-Poulenc, de Sopartiss et une participation de l'Etat.

Le personnel participera au capital de l'entreprise en y investissant ses indemnités de licenciement.

Le plan prévoit alors 67 embauches, 33 congés formation de 18 mois et 50 chômage techniques de deux ans et demi. Ce sont donc environ 100 personnes qui perdent leur emploi ou font l'objet d'une retraite anticipée.

---

(1) L'Intersyndicale a toujours refusé une solution "à la LIP" (Création d'une scop).

Un acteur inattendu va ensuite bloquer le processus : la Sodecco, à qui Elastelle doit toujours le remboursement d'un emprunt. Les allemands qui avaient cautionné cet emprunt refusent d'en entendre aujourd'hui parler (pour eux, Elastelle est vendue à un franc symbolique pour solde de tout compte). La Sodecco s'est opposée à la vente. Le Tribunal a passé outre et vendu les actifs pour un franc. La Sodecco a alors fait appel et la Cour d'appel de Riom a cassé le jugement du Tribunal. Tout le montage financier riquait d'être remis en cause.

Paris sollicite alors les collectivités locales. Puisque la loi Defferre permet maintenant aux collectivités locales d'aider au sauvetage des entreprises en difficultés, il est demandé à la région, au département et aux communes de s'associer pour garantir le prêt de 10 millions de francs accordé par la Sodecco et en bonifier le taux (ce qui coûte 1,65 millions en 5 ans). La région Auvergne - dirigée par les Socialistes - a accepté. Le Conseil Général, après s'être fait tirer l'oreille (1) a finalement donné son accord au cours de la séance du 30 Avril. Et les communes ? Espaly Saint Marcel où est implantée l'usine n'a que 3800 habitants et un budget de 6,5 millions. Le district du Puy (46 000 habitants) n'a pu dépenser en 1981 que 54 millions. Pour l'un comme pour l'autre, la charge serait lourde et le précédent - peut-être - dangereux.

Dans ce contexte grave, le communiqué FO du 23 Avril 1982 mettra une touche d'humour :

"Dans l'ambiance du labyrinthe des idées, des moeurs, des carrières, des gros abus, des laissés pour compte (les plus nombreux...) FO a la joie de vous apprendre la naissance d'un plan de démarrage ayant éventuellement pour père le CIASI, BOURGEOIS, Expancentre, LANDRU et... bien d'autres, d'un poids de 4 pages, assez détaillé et au regard des experts d'une valeur historique dans les annales économiques".

---

(1) Ce qui suscitera le communiqué suivant de la CFDT en date du 25 Avril  
"Le Conseil Général de la Haute Loire met visiblement plus de temps à couvrir l'emprunt Sodecco qu'il n'en a mis pour voter les 6 millions de la réfection de la Préfecture."

Un an après, le bilan réel des participations au redémarrage est le suivant :

Les salariés ont mis dans l'entreprise les 13 millions de leurs indemnités de licenciement.

Sodecco, Rhône-Poulenc et Sopartiss ont participé pour un montant global de 7 millions.

Cent dix personnes travaillent dans l'usine et quarante sont en congé-formation en attendant d'être - peut-être - repris.

---

### III - L'ANALYSE DE LA RELATION D'AIDE

A quatre reprises dans l'histoire d'Elastelle, des contacts avec les pouvoirs publics ont facilité son développement, permis sa survie ou infléchi ses orientations stratégiques. Ce sont à chaque fois des partenaires différents et des relations différentes qui seront en jeu.

Il n'y a donc pas, dans le cas d'Elastelle, une, mais quatre relations d'aide qu'il faut d'abord clairement situer.

#### 1 - LES QUATRE RELATIONS D'AIDE

##### a - Les prêts Sodecco de 1965 à 1969.

Cette aide, d'une société de développement régional à une PME en croissance, présente des caractéristiques simples : c'est une aide financière directe (des prêts à taux bonifiés) correspondant à la vocation même des S.D.R. qui est de faciliter l'expansion et la modernisation des entreprises. Initialement créées pour exercer une fonction de prise de participation au capital des entreprises locales, les S.D.R. ont tendu à privilégier la pratique du crédit à long et moyen terme : nous en avons ici une illustration.

L'aide est accordée selon une procédure institutionnalisée et participe du souci de l'Etat de faciliter l'accès au crédit des PME. Notons cependant qu'il fallait, à l'époque, aux dirigeants des PME, une bonne connaissance des circuits financiers pour savoir en tirer profit ; la multiplication des organismes régionaux d'apports en fonds propres (S.D.R., puis Instituts régionaux de participation) avait créé un système complexe et une véritable décentralisation du crédit était encore à réaliser (1).

Le projet d'installation d'une nouvelle usine sur le plateau du Séjalat était perçu par les milieux d'affaires vellaves comme une entreprise risquée et coûteuse et les banquiers locaux n'auraient pas accepté d'assurer seuls le financement de l'opération. L'aide des S.D.R. n'a pas infléchi

---

(1) Depuis on a créé le Crédit d'Equipeement aux PME (C.E.P.M.E.) qui a pour mission de devenir l'interlocuteur privilégié des PME au niveau local. Le C.E.P.M.E. est né du regroupement de la Caisse Nationale des marchés de l'Etat du Crédit hôtelier et Commercial et du G.I. PME.



les décisions de l'entrepreneur : elle a conforté M. BOURGEOIS dans la voie du développement de ses activités.

b - Faut-il écouter la voix des sirènes ?

Ce que nous appelons la seconde relation d'aide renvoie à un échange de ressources entre l'Etat et Elastelle que J.G. Padioleau (1) désigne comme des "ressources normatives". Par opposition aux ressources utilitaires qui sont habituellement échangées dans une relation d'aide (prêt à taux bonifié, subvention, réduction des charges sociales ou fiscales), les ressources normatives "correspondent aux procédures ou aux valeurs qui délimitent les domaines légitimes d'activité des membres d'un système ; (.....) elles délimitent les droits et les obligations des acteurs".

Monsieur Alain BOURGEOIS explique ainsi la genèse de cette aide d'un type particulier : "A partir de 1969, les banquiers et les pouvoirs publics, conscients de ce que l'industrie française de la corsetterie était en train de perdre du terrain face aux concurrents Américains, m'ont engagé à reprendre successivement, avec ma seule surface financière, un certain nombre de sociétés pour constituer un groupe qui ait une implantation commerciale comparable à celle de Playtex (...). Remarquez, il ne s'agissait pas de me pousser beaucoup pour que j'aie dans ce sens... cela me plaisait".

Propos sybillins, quant à l'identité exacte de l'interlocuteur public mais aussi quant à la nature de l'aide qui devait suivre ; M. BOURGEOIS évoque "un chapeau final au montage financier de constitution du groupe, qui devait être une prise de participation d'investisseurs institutionnels, dans une proportion à fixer au moment de la prise de participation".

Voilà donc une promesse d'aide, verbale et extrêmement vague, qui aura pourtant un effet direct sur le comportement du dirigeant d'Elastelle et l'amènera à racheter successivement une quinzaine d'entreprises textiles en difficulté.

---

(1) Cf "Quand la France s'enferme" Jean G. PADIOLEAU, P.U.F. 1981, p. 48.

Les objectifs de la politique industrielle de l'Etat sont effectivement annoncés (concentration et constitution de grands groupes) mais ne sont accompagnés de moyens et d'une action directe auprès des entreprises que dans certains secteurs (électronique, chimie, sidérurgie).

Dans le cas de cette petite entreprise textile, l'effet d'annonce de la nouvelle politique industrielle semble avoir suffi à lancer M. BOURGEOIS dans une fuite en avant qui lui sera fatale. L'injonction sans frais de l'Etat ("constituez des groupes, nous vous aiderons financièrement lorsqu'ils seront constitués") sera en réalité reprise comme une sorte de caution morale, par Alain BOURGEOIS, pour conforter son appétit d'expansion ; sans exiger aucune garantie financière véritable, le dirigeant d'Elastelle va prendre au pied de la lettre l'"impératif industriel" et va mettre cinq ans à constituer, seul, un groupe textile. Cinq années au terme desquelles un montage financier est enfin sur le point d'être réalisé : "En Janvier 1974, nous avons eu une réunion finale avec les investisseurs institutionnels dont le porte parole était M. GRAS de la S.P.G.F. ; la décision de principe est prise d'une participation au capital (....) Puis il y a eu changement de politique gouvernementale, c'était la crise du pétrole et la prise de participation ne s'est pas faite".

Or, pendant ces années, il a fallu que les entreprises du "groupe" équilibrent des trésoreries précaires.... au prix de plusieurs opérations de transferts en dehors des limites légales. La conséquence, on le sait, en sera le dépôt de bilan pour toutes les sociétés absorbées et la reprise d'Elastelle-Issel par le groupe allemand.

L'appel des sirènes est-il donc si fort que les navigateurs ne puissent y résister, alors que les promesses de bonheur qui leur sont faites sont aussi vagues d'hypothétiques ?

c - Où la DATAR aide un groupe allemand à sauver Elastelle.

Cette troisième relation s'installera à partir de 1974, lorsqu'il s'agit de trouver un repreneur pour ce qui reste du groupe .

Elle mettra en contact les partenaires suivants, outre le repreneur (le groupe Schikedanz-International) et la Société Elastelle-Tissel : la DATAR, le Département de la Haute-Loire (représenté par son Préfet) et la commune d'Espaly-Saint-Marcel, comme donneurs d'aide ; l'antenne de la DATAR à Frankfort, le Président du Conseil Général (M. BARROT), Maître SEGUY, Syndic, comme intermédiaires, intercesseurs et artisans d'un accord qui rendait l'entreprise "vendable" du moment qu'elle était bonifiée par des aides publiques.

Cette troisième relation d'aide illustre le détournement progressif de leur mission originelle que peuvent subir les dispositifs d'aide publique. Il s'agit ici des primes de développement régional, initialement destinées à localiser des entreprises et à créer des emplois nouveaux dans des régions sous-industrialisées, et qui, depuis 1974 précisément, vont contribuer avant tout au sauvetage d'entreprises déjà installées et devenir l'instrument de soutien d'un tissu industriel fragile. Une note du Ministère de l'Economie et des Finances (1) relève que les P.D.R. déconcentrées, attribuées par les Préfets de département à partir de 1976, participent des mécanismes habituels de financement des petites et moyennes entreprises, vont principalement aux entreprises des régions rurales, et sont concentrées sur les entreprises les moins capitalistiques, employant une main d'oeuvre peu qualifiée, dans des activités en régression (textile en particulier).

De même, l'exonération de taxe professionnelle dont bénéficie Elastelle à partir de 1974 témoigne de la pression de plus en plus vive que font sur les collectivités locales les salariés dont l'emploi est menacé, et de la conscience qu'ont les élus d'être en charge des équilibres économiques locaux. La loi de décentralisation de 1981, viendra accentuer ces tendances lorsqu'Elastelle, abandonnée par le groupe Allemand, sollicitera à nouveau une aide de l'Etat.

---

(1) Note de synthèse de M. Alain MINC, Inspecteur des Finances, sur la Politique d'Aménagement du Territoire et la Création d'Emplois, mai 1978.

d - 1981-1983 : la médiation du C.I.A.S.I.

Plus que jamais en 1981, l'entreprise Elastelle a besoin d'être aidée. Abandonnée par son actionnaire principal, financièrement exsangue, désorganisée au plan de la gestion interne, ayant perdu une partie de ses clients, l'entreprise n'existe que par la volonté de ses salariés et d'une inter-syndicale déterminée à tout faire pour empêcher la mort - logique - d'Elastelle.

C'est donc une quatrième relation d'aide qui va s'installer, amorcée ou plutôt forcée par une action syndicale spectaculaire, et donc gênante pour les pouvoirs publics locaux et centraux.

Mais contrairement à 1974, l'Etat dispose d'un outil de prise en charge de ce type de problème, qui a rôdé ses modes d'intervention depuis maintenant 7 ans, le C.I.A.S.I. (1). C'est donc très logiquement que le "dossier Elastelle" se retrouve au C.I.A.S.I., lequel va mettre en oeuvre un processus d'aide original, complexe et contingent, et qui diffère en cela des procédures traditionnelles d'aide aux entreprises. C'est, moins qu'une aide, une médiation que proposera ce Comité Interministériel et nous l'analyserons plus loin.

L'histoire d'Elastelle est donc riche de quatre expériences de relations avec l'Etat ou ses démembrements.

De l'aide financière au développement à l'"aide-médiation", en passant par l'"injonction sans frais" et par l'"aide-instrument de séduction d'un repreneur exigeant", ce sont quatre schémas distincts de relation qui se trouvent ici illustrés.

Une constante pourtant se retrouve à chaque période : la complexité et la densité du système local dans lequel s'inscrit l'histoire de l'entreprise - complexité qui se trouvera fortement réduite, en particulier dans les trois premières relations, parce que cette réduction est une condition

---

(1) Cf monographie sur le C.I.A.S.I./C.I.R.I. - infra.

de l'installation de la relation d'aide. Mais cette complexité réapparaîtra comme une des dimensions-clefs du problème qu'aura à résoudre le C.I.A.S.I. à partir de 1981.

Pour rendre compte de cette complexité une approche qui consisterait à identifier les composantes du "système local" et à analyser les interrelations complexes qui existent en son sein pourrait paraître a priori séduisante.

Mais elle bute sur deux obstacles. Le premier tient aux limites même de la description d'un système complexe : ou l'on veut rendre compte de toute la complexité et la modélisation devient foisonnante et incompréhensible, ou bien on ne retient que les éléments qui semblent déterminants et on opère une réduction contradictoire avec le propos initial.

Le second obstacle est au niveau du concept même de "système local". Si l'on prend une définition rigoureuse du mot "système", il faut bien admettre que le local ne forme pas, pris dans son ensemble, un système. On peut, certes, identifier des acteurs, situer des interrelations stables entre ces acteurs, dégager des régularités, mettre à jour des mécanismes de reproduction et des redondances significatives.

Mais les frontières de l'ensemble local sont floues, il n'y a pas de finalisation réparable mais autant de finalités et de stratégies que d'acteurs, même si à certains moments des consensus apparemment forts se font jour. Ainsi du consensus sur le maintien de l'emploi, qui rassemble tout le monde, depuis l'intersyndicale jusqu'au Conseil Général en passant par la population ; mais s'agit-il d'une finalité qui va gouverner le fonctionnement du "système" ou bien plutôt d'une redondance obligée de plusieurs discours qui sont totalement contraints par la situation des acteurs ? Qui pourrait tenir un autre langage au niveau local dans cette situation (1).

---

(1) Les limites de ce consensus apparent sont dévoilées par le décalage entre les prises de position du Conseil Général en faveur de l'emploi (cf supra) et le peu d'empressement qu'il mettra à couvrir l'emprunt SODECCO, action indispensable pour sauver concrètement les emplois.

De même, où est l'autonomie réelle du local, quand, sur le plan politique on constate, justement à travers le cas Elastelle, des interdépendances extrêmement fortes avec certains acteurs aux plans national et international ?

Par contre, on pourra parler de la complexité du contexte local qui forme la toile de fond des quatre relations d'aide que nous avons citées.

Et le problème qui se trouve posé au C.I.A.S.I. en 1981 est précisément de savoir si la résolution de la crise locale pourra s'opérer à travers une réduction de complexité semblable à celle qui a été opérée pour les relations d'aide précédentes (1), ou bien si sa mission de médiation l'obligera à prendre en compte un niveau de complexité supérieur.

Peut-il prétendre aider à dénouer la crise de 1981 sans mesurer le poids de l'histoire dans le devenir de cette entreprise, sans pénétrer les symboles et les significations qui circulent au niveau local et sont autant d'éléments à prendre en compte dans les négociations sociales qui s'engagent. Le contexte historique est en effet déterminant et les moments de crise aiguë renforcent encore le poids symbolique des images et des représentations qui vont peser sur les rapports sociaux. Ainsi le maintien envers et contre tout de l'identité d'Elastelle, alors que cette entreprise n'existe déjà plus au plan économique et financier, ne peut se comprendre que si l'on mesure ce qu'a représenté pour les salariés de l'entreprise et les habitants du Puy la saga d'Elastelle, à l'époque où l'"usine à Bourgeois" (2) dominait la ville, de la même hauteur que la vierge rouge, mais en faisant retomber sur ses habitants des gratifications plus tangibles.

Combien est prégnante également, l'image repoussoir des "allemands" qui renforce, en clef négative, la volonté d'être des salariés d'Elastelle. Si tout ce qui arrive aujourd'hui "c'est la faute aux allemands" (2), quoi

---

(1) En 1969-70, "Concentrez-vous, c'est la clef du succès et nous vous aiderons ensuite" réduit totalement la complexité du projet de constitution d'un groupe à partir d'une PME. De même, en 1974, "cherchons un repreneur et nous finirons bien par faire affaire si nous mettons suffisamment d'aides publiques dans la balance" est une "aide" qui laisse intacte la complexité du problème de l'insertion d'Elastelle dans la concurrence internationale.

(2) Propos relevés de nombreuses fois dans des interviews.

de plus légitime qu'une nouvelle "résistance" !

Ces arrières plans inconscients sont, au même titre que les réalités économiques et financières, des éléments du contexte local qui interféreront nécessairement dans la relation avec l'Etat.

A cet égard, le cas Elastelle ne nous semble pas atypique par rapport à l'ensemble des PME en difficulté. Cet enracinement dans un contexte local complexe, chargé d'histoire, de significations et de symboles est une des difficultés auxquelles les organismes d'aide sont confrontés dès qu'ils prétendent aller au delà d'une aide "automatique" et spécialisée.

## 2 - DES REGULATIONS AVEC OU SANS SYSTEME.

Si l'on ne saurait donc parler d'un "système" local, on peut observer, en revanche, l'existence de mécanismes de régulation destinés à prévenir ou à résoudre les contradictions et les crises.

Si l'on considère l'entreprise Elastelle en tant que telle, on est fondé à la considérer comme un système autonome ouvert sur un environnement national puis international, ceci, du moins, jusqu'en 1974. Les mécanismes de régulation qui sont à l'oeuvre sont alors ceux d'un système ouvert : auto-régulation et homéostasie.

Mais à partir de 1974, le système "Elastelle" et les mécanismes qui régulent son activité vont évoluer.

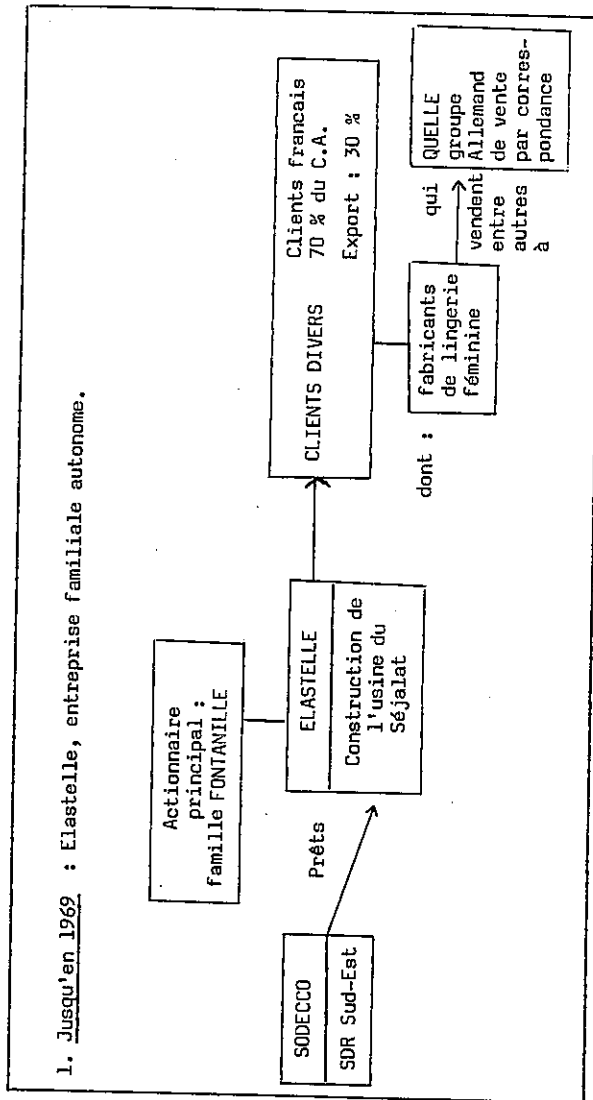
### a - Elastelle, système autonome.

De 1960 à 1974, cette entreprise a toutes les caractéristiques d'un système ouvert. Elle est fortement finalisée sur une croissance et un développement international. La régulation de son activité se fait par le marché. Les dispositifs de feed-back auto-correctifs sont en place et l'entropie est largement négative.

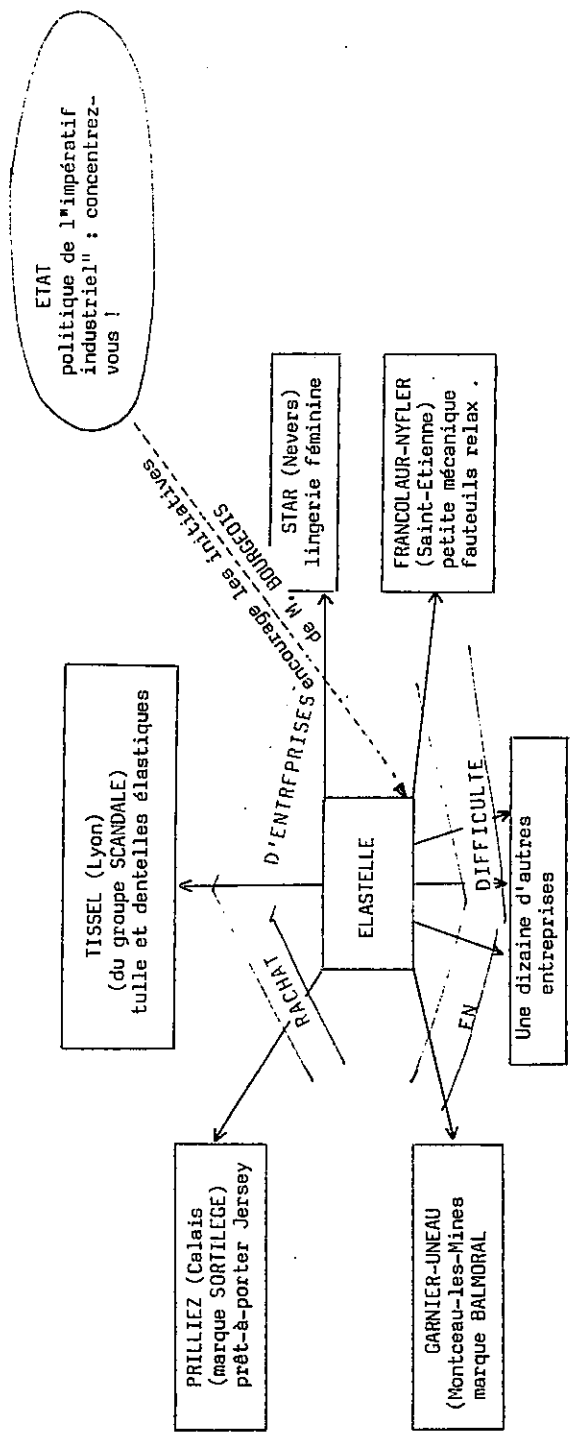
Cette ouverture va même jusqu'à un élargissement des reproductions sociales et familiales : l'admission d'un gendre brillant et entreprenant pour prendre la relève de la famille fondatrice a certainement contribué au décollage de cette PME traditionnelle qui obtiendra l'Oscar de l'exportation en 1966 (schéma n°1).

Mais à partir de 1970, le système va commencer à diverger, sous l'effet d'une croissance externe (par rachat d'entreprises) trop rapide et non maîtrisée. Parce qu'il "entre en résonance" avec le discours sur l'im-pératif industriel, M. BOURGEOIS, va s'engager dans une fuite en avant qui entraînera sa chute : le système est devenu explosif (schéma n° 2).





2 - 1969 - 1974 : Quant une PME devient un groupe (en rachetant des entreprises en difficulté).



b - Elastelle, système de production sous influence ?

Si l'on reprend l'interprétation que fait l'intersyndicale de la politique suivie par le groupe allemand entre 1975 et 1981, on a le cas de figure classique d'une entreprise rachetée, qui va perdre petit à petit son autonomie pour s'insérer dans un processus de division du travail au sein d'un groupe.

Incapable de reconquérir des degrés de liberté par rapport à son environnement, l'entreprise devient alors un sous-système dépendant : les régulations se situent au niveau du système "groupe" qui déploie une stratégie internationale.

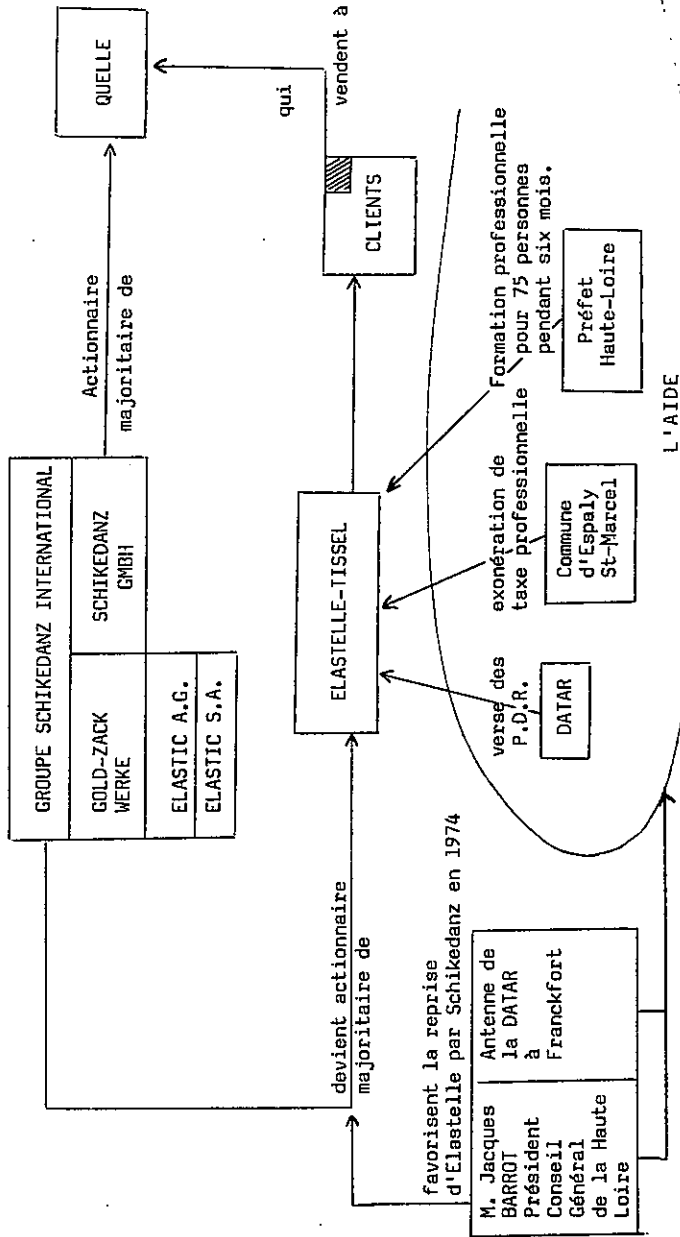
L'Etat a sans doute une action déterminante, en 1974, dans le rachat d'Elastelle, vu le poids financier important des aides publiques accordées ; mais il ne sera un élément de régulation de la crise que traverse l'entreprise que pendant la phase de négociation du rachat. (schéma n° 3).

Faut-il aller aussi loin que l'Intersyndicale dans le procès qui est fait au groupe Schikedanz ? Seule une analyse précise de la gestion menée entre 1975 et 1980 pourrait prouver une volonté délibérée du groupe allemand de faire d'Elastelle un sous-système de production totalement dépendant financièrement (par une politique de dumping et un sur-endettement corrélatif), commercialement (par captation de ses anciens marchés) et même techniquement (récupération des brevets). Mais cette analyse suppose d'accéder à des informations internes non communiquées ou inexistantes.

Nous nous limiterons donc à des constatations ex-post qui amènent à nuancer la thèse du grand groupe prédateur.

Thèse, il est vrai, séduisante : la régulation d'un système de la taille du groupe allemand, qui est confronté à la concurrence internationale dans un secteur (le textile) où la variable prix est déterminante, conduit "naturellement" à des stratégies de délocalisation des lieux de production vers des pays à main d'oeuvre bon marché. La fermeture

3 - 1974 - 1975 : Elastelle, sous-système de production d'un groupe Allemand ?



par Schikedanz de 2 usines (en Suisse et en Alsace) en 1977, puis l'abandon d'Elastelle en 1981, sont à mettre en parallèle avec la création d'une usine aux Philippines et le rachat d'Alstenbach et tendent effectivement à conforter l'hypothèse d'une captation délibérée du potentiel commercial de ces entreprises suivies d'une fermeture des sites de production anciens au profit d'usines plus performantes (schéma n° 4).

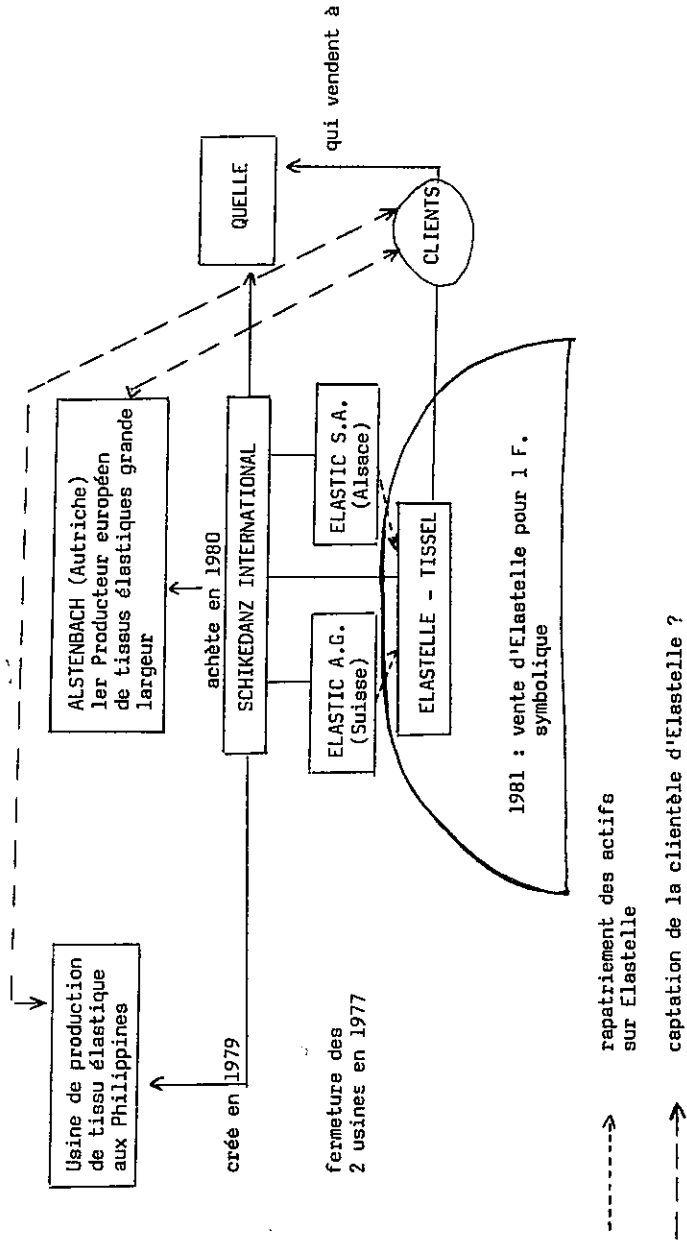
Si telle était, dès 1974, la stratégie du groupe, l'inversion de contrôle sur les dispositifs d'aide publique serait totale : les P.D.R. et l'exonération de taxe professionnelle seraient venues alimenter directement les caisses du groupe puisque les emplois qu'elles étaient censées préserver étaient déjà condamnés à disparaître.

Mais il faut aussi reconnaître qu'Elastelle a coûté de l'argent au groupe Schikedanz. Alors que la société sera cédée en 1981 pour un franc symbolique, en 1978, puis en 1980 deux augmentations de capital seront effectuées (par compensation avec des créances liquides exigibles par le groupe Allemand sur la société) pour un montant cumulé de 26,5 millions de francs . Cette somme, totalement perdue par le groupe en 1981, doit être mise en regard des aides publiques reçues entre 1975 et 1980 (3,5 millions de francs de P.D.R. et environ 5 millions de francs d'exonération de taxe professionnelle, soit un total de 8,5 millions de F.) et, si l'information était disponible, des revenus indirects que le groupe a tiré d'Elastelle : prix de dumping, intérêts des prêts, captation d'éléments d'actifs incorporels (brevets, clientèle...). Il n'est pas évident que le solde financier net de l'opération ait été positif pour le groupe Allemand.

De plus, si l'entreprise devait tôt ou tard être sacrifiée au bénéfice d'unités de production plus modernes, pourquoi avoir effectué ces deux augmentations de capital ?

Il faut sans doute revenir à des réalités économiques plus simples : parmi les variables qui conditionnent la survie d'une entreprise industrielle, les coûts de production ne sont pas les moindres... or

4 - 1977 à 1981: Le redéploiement des activités "tissus élastique" du groupe Allemand.



ils ont toujours relativement été élevés chez Elastelle. A l'époque de la prospérité, Alain BOURGEOIS avait redistribué au personnel une partie des "dividendes du progrès" (1), et les syndicats avaient su défendre ces avantages acquis jusqu'en 1981.

Ceci explique en partie la productivité médiocre de l'usine à la fin de la période Allemande, même si des carences importantes au niveau de l'organisation du travail et du renouvellement de l'outil industriel, imputables aux directeurs successifs, ont pu également y contribuer.

### 3 - PAS DE SYSTEMES PLUS DE REGULATION : LE C.I.A.S.I. CONFRONTE AU VIDE.

L'année 1981 est celle du vide structurel pour Elastelle : il n'y a plus de patron (les Allemands ne donnent plus signe de vie) il y a plus d'entreprise au sens économique du terme (la production est arrêtée) et il ne se présente pas de repreneur.

Le système Elastelle, court le risque de se couper de plus en plus de son environnement, et de connaître le sort de tous les systèmes fermés, c'est-à-dire une montée progressive de l'entropie débouchant sur la mort. Mais un système va se mettre à "fonctionner" qui prendra le relai de l'activité économique et maintiendra l'identité de l'entreprise : le système socio-politique syndical. Ce système est finalisé par des objectifs simples, derrière lesquels se regroupe la totalité du personnel, et qui sont légitimés par le soutien de la population vellave et des élus locaux (maintenir l'emploi, assurer la survie d'Elastelle).

Il possède une structure de pilotage, l'intersyndicale C.F.D.I.- F.O., relayée par les structures confédérales à Paris, et des moyens d'action, qui seront mis en oeuvre de façon cohérente (actions spectaculaires relayées par les médias, politisation de la crise d'Elastelle....)

Enfin, ce système réussit à donner à Elastelle une identité symbolique forte, au moins au plan local, qui n'est pas sans rappeler le cas IIP.

---

(1) Salaires ouvriers supérieur de 20 % en moyenne à ceux de la région, salaires des cadres très élevés, treizième mois, cinquième semaine de congés payés.

Ce sont les pressions qu'exercera ce système sur les responsables politiques locaux puis nationaux qui obligeront le C.I.A.S.I. à intervenir.

Assez vite, et depuis Paris (1), le C.I.A.S.I. va porter un diagnostic qui va réduire fortement la complexité du problème Elastelle. Sur la base des trois derniers bilans, comptes d'exploitation générale et comptes de pertes et profits, après avoir contacté le syndicat et quelques patrons d'entreprise textile de la région, possibles repreneurs, on acquiert la conviction au C.I.A.S.I. que l'entreprise n'est pas viable avec 250 personnes, mais seulement avec 150.

Cette contraction est saisissante, qui ramène à un nombre la complexité des problèmes commerciaux et de production de l'entreprise, la densité du contexte local et le poids d'une histoire mouvementée avec laquelle il faudra évidemment compter quelle que soit l'issue de la crise.

L'intervention centralisée du C.I.A.S.I. semble ici nier tout ce qui fait la spécificité de cette PME ancrée dans une réalité locale qui fait partie intégrante du problème posé.

Mais le rôle du C.I.A.S.I. sera aussi, et paradoxalement, de restaurer la complexité du système de relations et de négociations entre les acteurs en présence, et entre autres, de remettre en scène la contradiction principale qui est au cœur de tout problème d'entreprise en difficulté : rationalité économique versus rationalité sociale et politique.

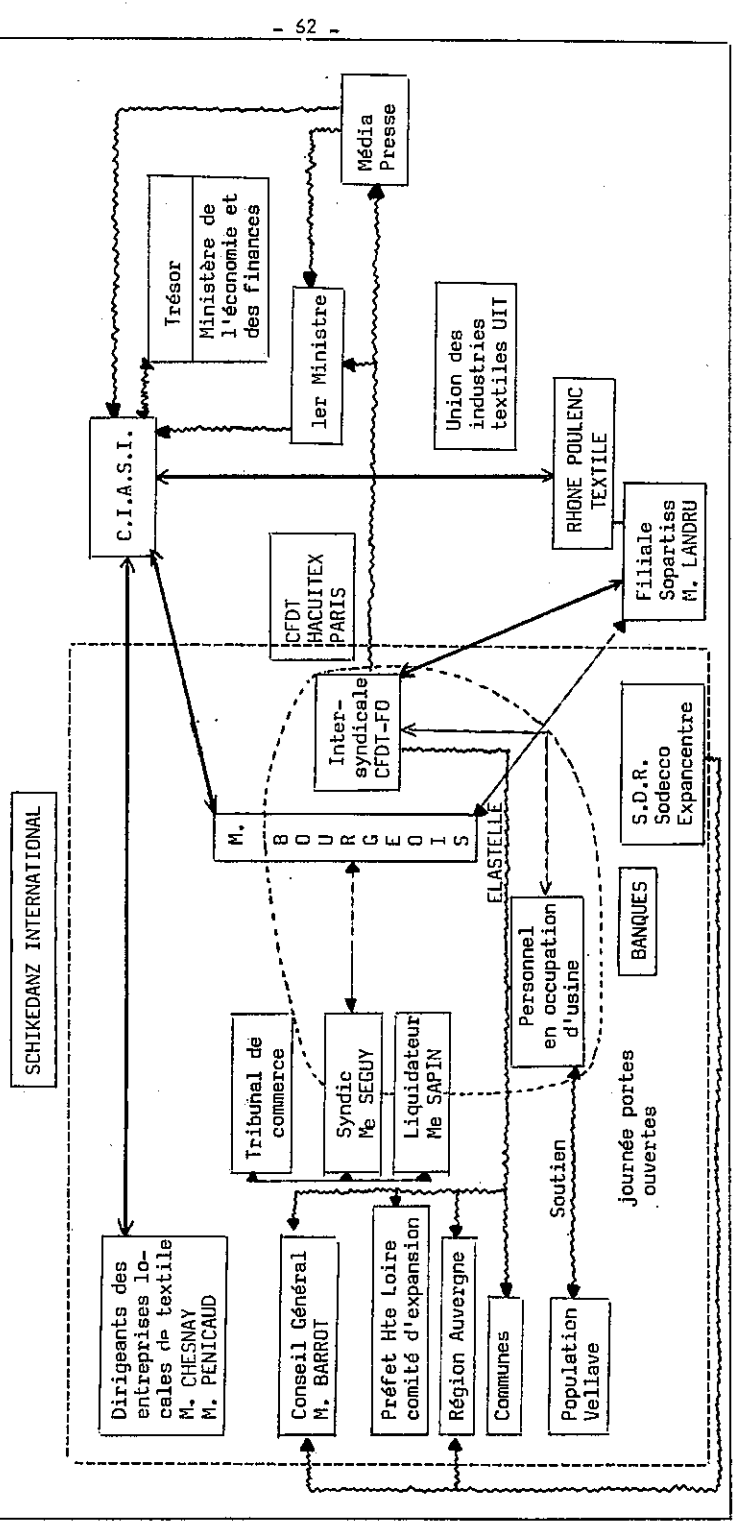
Le C.I.A.S.I. va chercher à restaurer des mécanismes de régulation de la crise que traverse Elastelle en remobilisant les acteurs autour de la recherche d'une solution industrielle, en aidant le local à "faire système". (schéma n° 5)

---

(1) Le rapporteur chargé du dossier a, comme de coutume, traité l'affaire sans aller une seule fois dans l'entreprise (cf monographie sur le C.I.R.I. infra).



5 - 1981-1982 : Elastelle au dessus du vide : plus de dirigeants, plus d'entreprise, pas de repreneurs - des entrelacs complexes de jeux d'influence, d'échanges d'information, de négociations.



----- Environnement local  
 ..... Environnement régional  
 ———— échanges d'information  
 ~~~~~ pressions et jeux d'influence  
 <==> négociations et recherches de compromis

Là se situe bien le paradoxe de l'intervention du C.I.A.S.I. ; il est trop loin pour "voir" la complexité et pour prétendre la maîtriser directement mais il est aussi assez loin pour ne pas s'embarasser de cette complexité et réintroduire la contradiction que tous les acteurs locaux sont d'accord pour évacuer, alors qu'elle doit être le moyen de la recherche d'une solution vraie (1).

Pour y parvenir, le C.I.A.S.I. va jouer sur plusieurs registres :

- le jeu avec le temps : selon les cas, le C.I.A.S.I. ralentira ou accélèrera le processus. Ainsi on surseoirait aux échéances de liquidation pour prendre le temps de retrouver un repreneur mais, via un Conseiller du Premier Ministre, on céderait sur la garantie de l'emploi quand il sera urgent de désamorcer un mouvement trop bruyant. De même, on laisserait se décomposer l'entreprise pour que les esprits commencent à se pénétrer du risque de mort définitive, mais lorsqu'on ressentira que le vide n'est plus supportable, on trouvera rapidement un interlocuteur pour renouer des négociations (Alain BOURGEOIS).
- le jeu avec les hommes : le C.I.A.S.I. est souvent gêné de ne pouvoir maîtriser mieux la complexité locale car il lui est impossible de faire remonter toute l'information nécessaire à Paris. De là le recours à un homme qui, sur le terrain, pourra saisir la situation ; ceci explique la recherche systématique de repreneurs et, à défaut, de relais et de négociateurs locaux (c'est le rôle transitoire dévolu par le C.I.A.S.I. à Alain BOURGEOIS en 1982).  
Par ailleurs, le C.I.A.S.I. ne compte pas assez de rapporteurs ni de compétences (2) pour faire lui-même les études et mener les négociations ; il est contraint de faire faire.

---

(1) En 1981, ce consensus sur le maintien de l'emploi domine, comme en témoignent les déclarations d'intention - et d'impuissance ! - du Conseil Général.

(2) Il devrait en effet disposer entre autres de compétences affirmées en stratégie d'entreprise, et ceci dans les secteurs d'activités les plus divers.

- le jeu avec des ressources : Le C.I.A.S.I. manipule au moins trois types de ressources dans le traitement de dossier Elastelle.

- . des ressources symboliques ; l'intervention de "Paris" va régler les choses.
- . des ressources relationnelles ; le C.I.A.S.I. peut activer les différents organismes financiers d'aide aux entreprises et dispose de contacts dans l'ensemble du secteur public industriel (cf contacts avec Rhône Poulenc).
- . des ressources matérielles ; elles peuvent être informationnelles, par la capacité qu'a le C.I.A.S.I. de financer des études, ou directement financières, via le Trésor.

- UNE EVALUATION DIFFICILE

C'est à une triple évaluation qu'invite le cas de l'entreprise Elastelle.

- l'évaluation du potentiel de l'entreprise.

Cette évaluation semble difficile à conduire, à partir de 1975. L'absence de comptabilité analytique, la perte pro-

gressive mais difficilement mesurable des clients, les désaccords de la direction et du personnel sur la qualité de l'outil de production, entretiennent un flou général sur ce qui reste du potentiel économique de cette entreprise jadis prospère. De plus, il faudrait joindre à une évaluation interne, une évaluation externe de l'évolution des marchés nationaux et internationaux du textile élastique, (le secteur n'est-il pas déjà en sur-capacité de production ?) et de l'image de l'entreprise et de son personnel auprès des repreneurs éventuels (1).

- L'évaluation des chances de survie et des plans de redémarrage de l'activité présente autant, sinon plus de difficulté. Il semble que l'intuition contribue au moins autant que le calcul au diagnostic porté par le C.I.A.S.I. des 100 emplois en surnombre chez Elastelle. Il se peut que les professionnels du secteur finissent par avoir une connaissance intuitive de ce que peuvent être des bonnes conditions d'exploitation pour Elastelle, mais il est douteux que le C.I.A.S.I. puisse parvenir ainsi à des conclusions fondées. En revanche, le C.I.A.S.I. a fait effectuer plusieurs études (par Rhône Poulenc, par Expancentre, par Cadaex) dont finalement un plan de relance (élaboré par MM. BOURGEOIS et LANDRU) mis en application à partir de 1983. Ces études contiennent plus un diagnostic de l'existant que des propositions argumentées d'orientation stratégique pour l'avenir. Elles ne clarifient pas sur quelle base on peut estimer que seulement 150 "emplois durables" peuvent être maintenus chez Elastelle.

- L'évaluation des actions d'aide.

. Les prêts S.D.R. (1965-1969), destinés à la construction de l'usine du Séjalat semblent justifiés par une modernisation réelle de l'entreprise ; mais l'investissement n'était il pas

---

(1) L'action vigoureuse de l'intersyndicale et les conditions salariales avantageuses d'Elastelle ont un effet dissuasif sur de nombreux repreneurs potentiels.

sur-dimensionné et criticable quand au choix du site (il fallait faire monter l'eau ce qui entraîne des surcoûts de fonctionnement) ?

. Les aides versées entre 1975 et 1980 (environ 8,5 millions de francs) ont évidemment coûté bien cher à l'Etat vu l'échec de 1981, mais il s'agit d'un raisonnement ex-post. On n'établira pas la preuve que dès 1975, Elastelle était perdue et que l'aide publique lui était donnée en pure perte.

. Enfin, l'aide du C.I.A.S.I. se manifeste largement sous forme immatérielle (restaurer des mécanismes de régulation entre partenaires économiques). Le montant de cette aide est faible, puisqu'il se limite au coût de fonctionnement de la structure C.I.A.S.I. L'Etat a ici minimisé son aide directe. Mais il faut noter que l'emprunt S.D.R. de 10 millions de francs a été finalement cautionné par la Région, le Département et la Commune ce qui peut constituer l'amorce d'un engrenage dangereux car cautionner aujourd'hui peut amener à devoir aider demain, et pour des sommes très importantes.

---

- 67 -

DUFOUR

HORS DU PLAN, POINT DE SALUT

SOMMAIRE

|                                                                                                     |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1. LE DECOR                                                                                         | p 69 |
| 2. <u>LES FAITS : ANALYSE CHRONOLOGIQUE</u>                                                         | p 71 |
| 1. 1923 - 1979 : Croissance et succession du fils au père                                           | p 71 |
| 2. Juillet 1980 : La cessation d'activité                                                           | p 72 |
| 3. Janvier 1981 - Avril 1982 ou l'entreprise DUFOUR à la recherche d'un repreneur : court intermède | p 73 |
| 4. Avril 1982 - Décembre 1982 où la DIMME organise un mariage forcé... qui échoue.                  | p 74 |
| 5. Janvier 1983 : Le dénouement ou le sauvetage de DUFOUR malgré tout                               | p 76 |
| 3. <u>L'ANALYSE DE LA RELATION D'AIDE</u>                                                           | p 78 |
| 1. Mais quelle aide peut apporter l'Etat ?                                                          | p 78 |
| 2. Un milieu local construit comme un système développant sa propre action.                         | p 84 |

## 1 - LE DÉCOR

Comme pour de nombreuses entreprises de machine-outil en France, la société DUFOR est, avant toute chose, l'aventure d'un homme, Gaston DUFOR, créant, à Montreuil, une très petite entreprise artisanale de mécanique travaillant avec un seul compagnon. Deux personnes en 1923, 700 personnes employées en 1980 ; bref raccourci pour souligner le développement de l'entreprise, devenue l'un des principaux constructeurs français de fraiseuses à consoles, détenant 60 % du marché intérieur, et produisant environ 700 machines par an. L'entreprise DUFOR va affronter ensuite de sérieuses difficultés dans un contexte régional, celui de la Seine Saint-Denis, qui connaît une hémorragie d'emploi, notamment dans le secteur de la machine-outil (1). De nombreuses entreprises disparaissent ou sont en voie de liquidation : ASTRA à Pantin (machines à affûter, 360 salariés), CAZENEUVE à la Plaine Saint-Denis (tours, 450 salariés), HURE à Pantin (aléseuses, 420 salariés), SIRURGUE à Saint-Ouen, (machines à cisailier), MECANO à La Courneuve (outillage, 430 salariés).

L'entreprise DUFOR tient une place importante pour la municipalité de Montreuil : il s'agit de la plus grosse entreprise de machine-outil parmi les 17 recensées par le service de développement économique de la Ville : avec 400 salariés en 1982, DUFOR représente la moitié des effectifs de la machine-outil à Montreuil (2) ; la disparition de cette entreprise (dépôt de bilan en 1980) représente pour la municipalité de Montreuil un double problème, celui de voir des habitants privés

---

(1) En 1975, le département de la Seine Saint-Denis comptait 8000 emplois dans l'industrie de la machine-outil soit 10 % des effectifs nationaux ; De 1975 à 1980, 3000 emplois ont disparu, soit 37 % des effectifs de la branche dans le département, un taux supérieur à celui de la région Ile de France (31 %) et au taux national (14 %).

(2) La machine-outil à Montreuil se caractérise par une grande dispersion : 14 établissements sur 17 employent entre 1 et 49 salariés et concentrent 34 % de l'effectif... il s'agit dans certains cas d'ateliers/garages associés au nom de leur propriétaire, FERE (47 Sal), BARBE (18 Sal), PIAT (75 sal), SIBETON (8 Sal), SEBON (75 sal), JIHEL-LIENARD (50 Sal).



de leur emploi et celui de subir un manque à gagner fiscal et para-fiscal important dans un contexte général de déclin de l'activité industrielle depuis 1973 (7 000 emplois disparus en 10 ans). Dès 1981, la municipalité de Montreuil, dont le maire est communiste, tient à faire de l'entreprise DUFOUR, un cas exemplaire et cela à un double titre :

Sur le plan politique il s'agit de montrer comment une commune (Montreuil), le département (Seine-Saint-Denis) et la Région (Ile de France) peuvent intervenir sur les questions économiques et industrielles et cela dans le cadre fixé par la loi de décentralisation.

Sur le plan économique, il s'agit de montrer comment une décision ponctuelle (fermer une usine) doit être resituée dans le cadre du plan de relance 1981 du secteur machine-outil. (1)

---

(1) On se reportera à l'analyse du plan machine-outil, chapitre III.

## 2 - LES FAITS ; ANALYSE CHRONOLOGIQUE (1)

### 1. 1923-1979 : CROISSANCE ET SUCCESSION DU FILS AU PERE.

En 1923, Monsieur Gaston DUFOUR fait d'abord des travaux de sous-traitance, puis se met à construire des tours et des machines spéciales. La fabrication évolue ensuite vers les fraiseuses qui deviennent la production principale à partir de la période 1945-1948 ; l'entreprise emploie alors soixante personnes puis progresse rapidement en se spécialisant uniquement dans les fraiseuses à console et en développant ses exportations. De 1952 à 1957, plus de 1000 fraiseuses sont exportées aux U.S.A. (2) et plus de 500 en Grande-Bretagne. En 1963, l'effectif est de 550 personnes, une nouvelle génération de fraiseuses à console est mise sur le marché en 1964 et les commandes numériques commencent à apparaître en 1966. C'est en 1963 que le fils de Monsieur DUFOUR, Monsieur André DUFOUR reprend la responsabilité de la Direction industrielle de l'entreprise pour diriger progressivement l'entreprise. Passage important que celui, pour une entreprise à capitaux familiaux, d'une direction générale à une autre, en fait du père au fils. L'un de nos interlocuteurs le décrira comme le passage d'un homme d'affaire (construire des machines-outils pour gagner de l'argent) à un ingénieur mécanicien soucieux de recherche et de développement (construire des machines-outils avec de l'argent).

A partir de 1975-1976, Monsieur André DUFOUR entreprend des travaux de recherche et de développement pour mettre sur pied des nouvelles générations de fraiseuses, capables d'assurer la relance des produits traditionnels. A la même époque les établissements DUFOUR reprennent la fonderie FATZ, en graves difficultés financières dues essentiellement à la défaillance de plusieurs gros clients ; cette reprise est justifiée pour assurer à l'en-

---

(1) Le travail d'enquête sur DUFOUR a été réalisé par Yves LAURIN, élève de 3ème année à l'E.S.C.P.

(2) La crise aéronautique de 1970 a eu pour effet de désorganiser le réseau de distribution qui n'a pu être reconstruit face à l'arrivée des Japonais appuyés par des structures commerciales et financières importantes.

entreprise DUFOUR la sécurité de ses approvisionnements (1) mais s'avère lourde financièrement.

Les difficultés financières commencent à apparaître dès 1979, difficultés que Monsieur André DUFOUR explique par des dépenses de recherches et développement trop élevées pour l'entreprise qui met sur le marché un tour T 7000 (2) dont les prototypes avaient été lancés en 1976.

## 2. JUILLET 1980 : LA CESSATION D'ACTIVITE.

Le 28 Juillet 1980, le comité d'entreprise a été réuni et informé de la situation par le syndic : à la suite de difficultés financières, l'entreprise DUFOUR est amenée à déposer son bilan; par jugement en date du 16 juillet 1980, le Tribunal de Commerce de Paris a prononcé la mise en liquidation judiciaire. Les 682 salariés sont licenciés le 30 juillet.

Accident de parcours, ou erreur de management ? Monsieur André DUFOUR défendra la thèse de l'accident de parcours en présentant dès le début 1980, un plan de redressement appuyé sur des crédits bancaires, mais aussi des crédits publics, notamment de l'ANVAR (3). Ce plan n'aura pas l'aval du pool bancaire (BRED, Crédit Lyonnais, BNP, Worms). Le plan de redressement n'ayant pas l'appui du pool, les salaires de juin 1980 ne seront pas versés au personnel.

A ces problèmes financiers, s'ajoutent aussi des problèmes de gestion de production. Depuis 1964, l'entreprise n'avait fait aucun investissement significatif : en 1982, l'entreprise possède 330 machines dont 320 sont

- 
- (1) L'argument justifiant la reprise de cette fonderie, spécialisée en pièces pour machine-outil, était la nécessité d'assurer son remplacement tant sur le plan technique qu'en quantité, dans un délai n'amenant pas DUFOUR en rupture de stock.
  - (2) Fraiseuse grande dimension banc en croix conçue comme la "machine la plus puissante qui rassemble le maximum de problèmes techniques à résoudre" exemple : table tournante intégrée avec 360 000 positions.
  - (3) L'Etat devait fournir 7 M de francs au titre de l'innovation technologique. Seulement 2 M furent versés au titre de l'ANVAR.

antérieure à 1964 ce qui handicape sa compétitivité en augmentant ses coûts de production.

D'autre part, le choix industriel de développer un centre d'usinage "lourd", le T 7000, semble avoir été fait dans une logique de "design to cost" plus que de "cost to design", compte non tenu des prévisions de marché (une quinzaine de machine pour la France et une centaine pour l'Europe). Ce qui fera dire à des concurrents que DUFOUR s'était lancé dans la construction de Concorde à une époque où le marché se porte vers des centres d'usinage achetés "sur catalogue" et fabriqués par les industriels japonais.

Considérer le dépôt de bilan de DUFOUR comme un accident traduit en fait trop rapidement le diagnostic technique et financier qui peut être porté sur cette entreprise. L'usine est occupée par les travailleurs, la population de Montreuil est mobilisée par la municipalité et se prononce dans une grande consultation populaire, en faveur de la réouverture de l'usine avec l'ensemble de son personnel, "pour en finir avec la casse des industries de la Seine-Saint-Denis et pour sauver l'industrie nationale de la machine-outil".

### 3. JANVIER 1981 - AVRIL 1982 OU L'ENTREPRISE DUFOUR A LA RECHERCHE D'UN REPRENEUR : UN COURT INTERMEDIAIRE.

Dans une logique de solidarité, le syndicat des constructeurs français de machine-outil (SCFMD) essaie de rechercher une solution interne, c'est-à-dire une solution pouvant intéresser l'un de ses membres avec l'accord de l'Etat, en l'occurrence du C.I.A.S.I. Parmi les repreneurs possibles qui se manifestent (dont l'entreprise VERNIER, entreprise niçoise concurrente de DUFOUR), une entreprise de machine-outil de Bordeaux (Promat) se déclare intéressée par la reprise en location-gérance de la partie recherche, SAV, construction de fraiseuses CN et de centres d'usinage (DUFOUR/Industrie) et de la partie fabrication et commercialisation des fraiseuses conventionnelles (fraiseuses Gaston DUFOUR). Le volet financier de ce plan comporte le versement d'aides publiques à Promat ; conclu en Décembre 1980, l'accord prévoit 12,5 millions de concours publics précisant que les "crédits publics obtenus pour le redémarrage de DUFOUR seront

utilisées à Montreuil". S'y ajoutent des concours bancaires accordés par un pool conduit par la Banque d'Aquitaine ; après six mois d'interruption (juillet - décembre 1980), DUFOUR redémarre en janvier 1981.

La capacité de DUFOUR reste largement excédentaire dans un marché "sans commandes". D'une négociation sur la base de 300 salariés, en octobre 1980, on est passé à un niveau de 400 salariés pour le redémarrage de l'usine en janvier 1981.

Au milieu de l'année, l'entreprise Fraiseuse Gaston DUFOUR perd mensuellement 4 millions de Francs (6 millions de dépenses pour 2 millions de recettes). Grâce à une commande publique faite par l'Education Nationale, elle peut "tenir" jusqu'en septembre. La direction de Promat tente de mettre en place une procédure de départ volontaire, sans succès (1). L'effectif de 400 personnes correspond à une production de 30 fraiseuses/mois durant les six premiers mois de 1981, les commandes sont de 15 fraiseuses/mois et en deça de juin à septembre 1981).

A partir de juillet 1981, l'entreprise "repreneur" Promat est elle-même "sous perfusion". Le 22 avril 1982, Promat dépose son bilan. Les salaires du mois d'avril ne sont payés qu'au trois quarts ; une solution à nouveau urgente s'impose pour sauver l'entreprise.

#### 4. AVRIL 1982 - DECEMBRE 1982 OU LA DIMME ORGANISE UN MARIAGE FORCÉ... QUI ECHOUÉ.

La solution retenue sous l'égide de la DIMME, sera à nouveau un contrat de location/gérance avec DUFOUR/Industrie, société à laquelle DUFOUR/Promat est retrocédée (fonds de commerce et stock) par une vente au franc symbolique. Cette location/gérance se fera avec l'aide d'un financement public de 5 à 10 millions de Francs pour les trois mois à venir qui a pour but d'assurer l'exploitation courante et de payer les fournisseurs et les salaires en lieu et place de DUFOUR/PROMAT. Monsieur AMELLAL, P.D.G. de DUFOUR/Industries assurera la direction toujours assisté d'un administrateur provisoire nommé pour trois mois. Les décisions de politique générale devront enfin être prise en accord avec les dirigeants de l'entreprise Vernier. En effet, la DIMME a pour objectif, selon les travaux du plan-

---

(1) Fin juillet 1981, la direction de Promat essaye de favoriser les départs volontaires en proposant nominativement des primes représentant 5 mois de salaires. Sur 60 personnes concernées, 2 acceptent de partir volontairement.

machine-outil, de constituer un pôle Centre d'Usinage constitué par les entreprises Vernier et Dufour. Ce projet, argumenté par un cabinet en analyse stratégique devient alors le centre d'une négociation difficile avec l'entrée d'un partenaire actif, la Municipalité de Montreuil.

La municipalité de Montreuil apprend en effet que des projets "se dessinent dans le secret des cabinets du Ministère de l'Industrie ou de la DIMME" qui envisagent un mariage avec l'entreprise Vernier de Nice, concurrente de Dufour à la fois en France et en Europe. Ce rapprochement "suggéré" par la DIMME est critiqué par les élus locaux qui le considèrent comme contre nature puisque les deux entreprises produisent toutes deux des fraiseuses et que le patron de l'entreprise Vernier ne prévoit ni de fabriquer la fameuse machine lourde T 7000, ni d'en continuer les études, ni de commercialiser un nouveau centre d'usinage (CH 300) mis au point par DUFOUR ; bref, ce rapprochement qui, en plus, prévoit une suppression de 65 emplois et le licenciement de 29 salariés, signifie pour les élus locaux la suppression de toute possibilité de développement pour DUFOUR dans des produits à fort taux d'expansion (centre d'usinage) et, à échéance rapide, la disparition de l'entreprise. La mobilisation de toute la Ville de Montreuil sur ces thèmes aboutit aussi à envoyer des délégations (syndicat-élus) au Ministère de l'Industrie (24 Mai) à la DIMME (9 Juin) et enfin... à l'Elysée (14 Juin).

Une étude sur les possibilités réelles de l'entreprise DUFOUR dans le cadre du plan machine-outil est alors financée par la municipalité et le Conseil général (Juillet 1982) ; les élus demandent simultanément au Ministre de l'Industrie de suspendre toute décision avant l'avis des experts de la municipalité et compte tenu de la détermination des travailleurs de DUFOUR qui ont refusé à 86 % des votants (27 Juillet 1982) le plan proposé par la DIMME (laquelle continue à pousser son projet en ignorant la pression locale). Le 30 juillet 1982, le syndic de l'entreprise DUFOUR annonce au comité d'entreprise la procédure de licenciement de 18 salariés en plus des 33 postes supprimés (pré-retraites)... avec une clause suspensive mentionnant un délai de deux mois dans l'attente des résultats de l'étude commandée par la municipalité. Une lettre de protestation est envoyée par la municipalité au Directeur de Cabinet

(30 Juillet 1982) puis au Ministre de l'Industrie (4 Août 1982) ; le Maire demandera une audience au Ministre de l'Industrie (11 Août 1982) puis demandera (22 Octobre 1982) au Ministre de surseoir à toute décision avant la publication de l'étude commandée par la municipalité.

Après examen de l'Etude annoncée depuis Juillet 1982 par la municipalité de Montreuil, une réunion (22 Décembre 1982) se tient au cabinet du Ministre de l'Industrie où "une solution assurant et l'indépendance juridique et financière de DUFOUR et le maintien de l'emploi" est recherchée. Le 23 Décembre 1982, la municipalité de Montreuil "enregistre avec la plus grande satisfaction l'abandon de la solution Vernier/Dufour qui aurait abouti au licenciement d'une partie du personnel et qui, aliénant l'indépendance de l'entreprise, aurait entraîné à terme sa disparition, au détriment de l'intérêt national". Le mariage forcé, organisé par la DIMME échoue. Le journal d'informations municipales sort un supplément au numéro de Décembre 1982 sous le titre DUFOUR VIVRA.

#### 5. JANVIER 1983 : LE DENUEMENT OU LE SAUVETAGE DE DUFOUR MALGRE TOUT.

Le ministre de l'Industrie s'engage dans un communiqué (1), distribué à la Presse, à trouver une solution pour maintenir en vie l'entreprise sans un seul licenciement ; à l'issue d'une réunion avec les délégués de l'inter-syndicale et les élus de Montreuil, le ministre a présenté un plan de relance comprenant le maintien de 250 salariés et la mise en formation prolongée de 100 autres, ainsi qu'une orientation industrielle prévoyant l'amélioration de l'outil de production et de la productivité. En fait, le plan industriel retenu est celui que le Directeur Général de DUFOUR a élaboré en accord avec les experts de la DIMME. Comme pour d'autres entreprises du secteur, la DIMME va faire bénéficier DUFOUR/Industries d'un contrat de développement sur quatre ans complété par une convention financière 1983 - 1986 ; ce plan prévoit la suppression de la T 7000 et ne semble pas envisager le lancement du centre d'usinage CH 300 . Il s'agit, selon les syndicats (U.D.C.G.T. et DUFOUR C.G.T.), d'une solution imposée d'après les propositions minimales proposée par le cabinet d'organisation travaillant pour la DIMME et ayant déjà établi le programme de développement Vernier/Dufour. La notification des commandes de fraiseuses conventionnelles par l'Education Nationale apparaît comme un geste positif pour les sections syndicales (C.G.T., C.F.D.T.) qui se divisent sur ce plan de développement de

---

(1) AFP Janvier 1983.

DUFOUR et sur l'action à mener vis-à-vis de la DIMME, implicitement accusée de vouloir fermer l'usine. En février 1983, la C.G.T. envisage pour la première fois la mise en formation prolongée de 100 salariés et demande audience au Ministre de la Formation professionnelle et non plus au Ministre de l'Industrie.



### 3 - L'ANALYSE DE LA RELATION D'AIDE.

#### 1. MAIS QUELLE AIDE PEUT APPORTER L'ETAT ?

- a. Un faux dilemme : aide à un canard boiteux ou aide à la recherche.

De l'extérieur, le dépôt de bilan en juillet 1980 apparaît comme incompréhensible, car il frappe une entreprise florissante renommée pour la qualité de ses produits : DUFOUR est le neuvième constructeur de machines-outils en France où plus de 22 000 de ses machines sont en fonctionnement.

Pour Monsieur DUFOUR et les élus de la commune et du département il s'agit d'un complot au centre duquel se trouve l'Etat, mais avec des explications différentes. L'interprétation de Monsieur DUFOUR est d'avoir été "lâché" par ses banques qui sont de plus en plus inquiètes de ne pouvoir maîtriser un découvert bancaire qui croît de 85 % en un an (et qui aura plus que doublé en 1977 et 1979) et qui demandent des garanties en limitant leurs engagements sur un découvert maximum de 18 millions de Francs. En fait, le pool bancaire subordonnait son accord pour financer le plan de redressement proposé par Monsieur DUFOUR au déblocage par l'Etat de 2 millions supplémentaires au titre de l'aide à la recherche (ANVAR). Lors d'une réunion du C.I.A.S.I. (11 juillet 1980) le pool bancaire demandait que ces fonds "recherche" soient utilisés... pour le paiement des salaires du mois de juin. Le Ministre de l'Industrie, via le C.I.A.S.I. refusa cette condition avancée par le pool bancaire en arguant que l'aide à la recherche ANVAR n'est pas une aide au déficit d'exploitation (1) et que, par ailleurs, le pool bancaire témoignait depuis longtemps sa méfiance à l'égard de la gestion de l'entreprise DUFOUR.

---

(1) A une question écrite n° 33885 par Monsieur Louis ODRUT, député de Seine Saint-Denis, le Ministre de l'Industrie, Monsieur A. GIRAUD, répondra : "L'aide ANVAR avait été accordée en novembre 1979 pour subvenir aux dépenses de mise au point d'une nouvelle machine, la H 4000. Les banques demandaient pour continuer à assurer leur concours financiers à la société que le reliquat de cette aide, soit 2 M.F. , soit affecté à la couverture des dépenses de salaires du mois de juin ; outre le fait que le pool bancaire s'est toujours refusé à prendre formellement l'engagement dont vous faites état, une telle demande était à l'évidence inacceptable puisqu'une aide publique ne peut être détournée de son objectif sans qu'il y ait fait illégal susceptible de provoquer des poursuites".

Pour le maire de Montreuil et les élus (député de la Seine Saint Denis sénateur, conseil général), l'interprétation du dépôt de bilan sera différente (1): "DUFOUR, c'est une avance technologique indiscutable, notamment avec la fraiseuse à banc fixe et de haute précision, la T 7000; c'est un réseau commercial étendu, un carnet de commande bien rempli, un chiffre d'affaires qui a plus que doublé en trois ans (2) enfin et surtout c'est un personnel hautement qualifié dont le savoir faire est reconnu par tous. C'est tout cela qui a été bradé au mois de juillet dernier et pour protester contre cette braderie, les 700 salariés, assurés de la solidarité agissante de la population de Montreuil, occupent l'entreprise. Le Gouvernement et les banques prenant prétexte de la gestion financière de la direction de DUFOUR, ont refusé caution et crédits y compris les crédits promis : ils portent donc, quoi que vous en disiez Monsieur le Secrétaire d'Etat, la responsabilité de tout ce gâchis, matériel et humain que nous condamnons". Donc, selon M. ODRUT, non seulement l'Etat ne tient pas ses promesses (cf le refus de débloquer le solde des aides à la recherche) mais l'Etat a pour but, par C.I.A.S.I. interposé, de démanteler la base manufacturière des municipalités communistes. Il s'agit d'un complot ourdi par le pouvoir giscardien, contre l'industrie en Seine-Saint-Denis et, tout particulièrement la machine-outil, "industrie stratégique", "charbon du département" pour reprendre l'expression malheureuse d'un élu communiste. La Revue Economie et Politique écrit la synthèse suivante : "Cette liquidation s'inscrit en plein dans la politique d'austérité et de déclin du pouvoir ; elle fait partie du complot contre la Seine-Saint-Denis pour casser la classe ouvrière ; elle s'inscrit dans la politique de redéploiement des groupes multinationaux qui se traduit par :  
- une volonté d'exploiter les travailleurs français pour s'installer à l'étranger (exemple : fabrications aux U.S.A. des robots Renault) ;

---

(1) Question orale (n° 36094) sans débat séance du 3/10/1980 Journal officiel samedi 4 octobre 1980. Intervention de Monsieur ODRUT.

(2) Lorsque l'on examine les comptes d'exploitation et les bilans de DUFOUR, on ne peut que remarquer que les stocks de l'entreprise croissent de 20 % de 1978 à 1979 alors que le C.A. augmente de 2 % par an et les frais de personnels de 17 %... Une autre indication permet de résumer la situation financière de DUFOUR : en 1979 les stocks (31 Décembre) représentaient 80 % du C.A..

(3) Economie et Politique, décembre 1980 - Machine outil : DUFOUR, la lutte, le changement et le P.C.F.

- la participation des groupes français à l'invasion du marché intérieur par les groupes étrangers (exemple: accord Empain/Toyota sur l'importation de machines japonaises) ;
- la politique des créneaux, c'est-à-dire des productions spécialisées permettant de faire des gros profits à l'importation sans s'occuper des besoins "français".

Partant de cette analyse, les élus exigent que l'Etat aide, avec des fonds publics, au redémarrage de l'entreprise permettant de garantir les 780 emplois et l'ensemble du potentiel industriel, notamment en poursuivant la fabrication du T 7000.

b. L'Etat demande de l'aide aux industriels... pour aider DUFOUR à reprendre son activité.

Soucieux de maintenir en activité l'outil de production que représente DUFOUR, l'Etat se met à la recherche d'un industriel intéressé par la reprise de cette entreprise. La Régie RENAULT, sollicitée par le Maire de Montreuil, se récuse très rapidement ; restent sur les rangs des concurrents de DUFOUR dont l'entreprise VERNIER. Finalement, le C.I.A.S.I. "retient" la société Promat pour assurer la location gérance des fraiseuses Gaston DUFOUR après de longues négociations (six mois) tenues en dehors de la municipalité.

De janvier 1981 à juillet 1981, l'Etat consent à Promat, dans le cadre de la reprise de DUFOUR, 12,5 millions de Francs (1) qui se répartissent inégalement entre DUFOUR et PROMAT puisque, pendant cette période, la DIMME constate (2) que les 9/10e des aides

- (1) Les aides publiques se répartissent en un prêt du Crédit National (7,5 MF) remboursable en 10 ans avec un différé de 4 ans au taux de 6 %, un prêt participatif du FDES (2MF) remboursable en 8 ans avec différé de 3 ans au taux de 8 % et un prêt à long terme du FDES remboursable en 10 ans avec différé de 3 ans à 8 %.
- (2) Ce constat est fait en novembre 1981 par rapport à une situation dégradée depuis juillet.

publiques ont été utilisées pour consolider... l'activité du repreneur (1). Face à ce qu'un élu municipal appellera un transfert de fonds publics (2) l'Etat réagit en interrompant les aides publiques en 1982, ce qui rend inévitable le dépôt de bilan de la Société Promat et du même coup permet à l'administrateur judiciaire de DUFOUR de prononcer des licenciements jusque là suspensifs.

c. L'Etat reprend l'initiative perdue et apporte un cadre sectoriel dans l'octroi de nouvelles aides publiques.

Face à une situation locale rendue complexe par l'imbroglie juridique provoqué par le dépôt de bilan de Promat, les fonctionnaires de la DIMME tentent de gérer, au risque d'engager la légitimité de l'Etat à intervenir directement (3), le redressement de l'entreprise redevenue DUFOUR. La réflexion stratégique sur l'avenir du secteur machine-outil en France permet à la DIMME de proposer une solution industrielle s'inscrivant dans les objectifs du plan machine-outil arrêté au début de l'année 1982.

Par le biais d'études sectorielles conduites par des cabinets d'organisation, la DIMME se constitue progressivement une base d'expertise lui permettant de "résister" aux pressions des industriels, des élus locaux, des syndicats de l'entreprise qui apportent chacun leur solution pour sortir DUFOUR de l'impasse. Les réunions avec l'intersyndicale DUFOUR, les cabinets d'audit le syndicat professionnel de la machine-outil, les experts sectoriels constituent un mécanisme d'apprentissage pour les fonctionnaires

- 
- (1) Le repreneur explique que son carnet de commande a chuté après la reprise de DUFOUR pour se remplir ensuite en juin 1981. Autrement dit, pendant le premier semestre 1981, l'usine de Bordeaux a produit sans commande en finançant les stocks par le biais des aides publiques ; la situation s'est ensuite retournée et c'est chez DUFOUR/Promat que les commandes se sont faites rares et que le stock s'est fortement gonflé (+ 20 % de francs en un an), pendant que le niveau de stock se stabilisait à Bordeaux.
- (2) En fait, la trésorerie DUFOUR/PROMAT est gérée de façon centralisée.
- (3) L'expert de la DIMME sera cependant toujours utilisé en première ligne dans les négociations avec les syndicats et les élus locaux.

de la DIMME qui apprennent "en temps réel" sur l'entreprise DUFOR.  
Un plan industriel comprenant un financement sur fonds publics jusqu'en 1985 est alors proposé aux salariés de l'entreprise; l'idée de base du plan est d'associer l'entreprise DUFOR à son concurrent VERNIER pour constituer un pôle ayant une masse critique suffisante pour fabriquer des fraiseuses à console, des centres d'usinage CH 300 et des machines à commandes numériques paraxiales ; l'objectif déclaré est, dans le cadre du plan machine-outil, de constituer un pôle fraiseuses-centre d'usinage, capable en 1986, d'être une entité compétitive et rentable. Ce plan détaillé, dont la DIMME assume l'argumentation, est présenté aux organisations syndicales en provoquant du même coup une divergence entre les sections C.F.D.T. et C.G.T. -La position de la section C.G.T., puis des élus locaux, sera de refuser ce plan industriel avant de prendre connaissance d'un contre plan élaboré par un cabinet d'organisation à la demande de la municipalité et du conseil général.

Dans le même temps, la société Vernier souhaitant bénéficier des crédits de politique industrielle du plan machine-outil, sans pour autant se voir imposer une solution industrielle, signe un contrat de développement avec la DIMME. Prudent, le Directeur Général de la société VERNIER dissocie les deux plans industriels VERNIER et DUFOR et se donne un an (test de faisabilité) pour évaluer les conditions d'un redressement de l'entreprise DUFOR. Dans le contrat, des clauses particulières précisent "que au cas où les négociations concernant DUFOR (syndics-salariés.) ne seraient pas terminées le 1er septembre 1982, les clauses particulières concernant VERNIER prendraient effet à cette date ; d'autre part au cas où les négociations n'auraient pas abouties le 31 décembre 1982, une révision de ces clauses sera engagée, prenant en compte les conséquences de cette situation sur le plan de développement". Faisant jouer ces clauses, la société VERNIER demande à bénéficier du volet financier proposé par la DIMME et s'associe en décembre 1981 à l'entreprise G.S.P. montrant, du même coup, l'abandon par la DIMME du projet industriel présenté aux salariés de DUFOR en juillet 1982.

En rendant publiques les informations quant au niveau d'engagement de l'Etat dans le financement du plan industriel DUFOR/VERNIER, la DIMME installe une relation d'aide irréversible non plus vis-à-vis d'une entreprise, véritable module taciturne, mais face à une communauté locale qui ne comprendrait pas que l'aide de l'Etat proposée dans le cadre du plan de juillet 1982 soit refusée au moment précisément où cette aide conditionne

la survie de l'entreprise DUFOUR. La DIMME maintient le directeur général de DUFOUR Industrie et élabore un plan en liaison avec les experts, étant entendu que DUFOUR bénéficiera des aides qu'elle aurait reçues dans le cadre du plan VERNIER/ DUFOUR ; pour "faire passer" ce nouveau plan présenté comme l'ultime recours, la DIMME utilise sa dernière ressource stratégique, celle du déblocage des commandes de l'Education Nationale (1) permettant d'alléger rapidement les stocks de fraiseuses conventionnelles entreposées dans l'usine. Le plan prévoit une aide de l'Etat de 75 M de francs, soit le montant des crédits de politique industrielle proposé lors du plan précédent ; l'aide est assortie d'une série de conditions extrêmement dures (2) que l'entreprise s'engage à remplir dans les 6 mois à venir et à titre de clauses suspensives.

La contrepartie de l'aide accordée par la DIMME apparaît comme non négociable, notamment le licenciement effectif de 100 salariés permettant le maintien de l'effectif à 260 salariés. Le plan sera confié dans son application au Directeur général. Le débat portera alors moins sur le contenu industriel du nouveau et dernier plan que sur le nombre d'emplois jugés excédentaires. Pour les sections syndicales DUFOUR, le problème est de savoir comment alléger les effectifs : par des licenciements purs et simples (solution DIMME), des stages de formation avec/ou sans retour dans l'entreprise au bout d'une période à déterminer, des pré-retraites ou d'autres solutions telles que les départs volontaires. La DIMME se tient en dehors du débat amplifié par un encart d'une demi-page dans Le Monde à la veille des élections municipales de mars 1983.

---

(1) 20 millions de francs en 1982 et 34 millions de francs pour les années 1983 - 1985.

(2) Entre autres que le centre d'usinage DUFOUR (CH 300) ait un prix de revient inférieur de 20 % au centre d'usinage CH 500 fabriqué par VERNIER.

## 2. UN MILIEU LOCAL CONSTRUIT COMME UN SYSTEME DEVELOPPANT SA PROPRE ACTION.

### a. Des relations structurées au niveau communal.

Dès juillet 1980, c'est-à-dire au moment où DUFOUR dépose son bilan, l'entreprise devient une entité transparente pour la municipalité de Montreuil ; l'usine est sans tête. Les salariés occupent l'usine, le propriétaire en même temps dirigeant se trouve rapidement disqualifié et n'apparaît plus comme un interlocuteur possible ; le syndicat des constructeurs de la machine-outil n'apparaît pas non plus comme un relais possible pour remettre sur pied l'entreprise : des relations d'amitiés entre patrons jouent pour "tenter de faire quelque chose pour DUFOUR" mais sans grande intensité . La faillite de DUFOUR devient alors un problème à résoudre au niveau de la municipalité de Montreuil qui apporte tout de suite un soutien actif à l'occupation de l'usine.

La municipalité dispose d'un service de développement économique à même de produire une "photographie" de l'activité industrielle sur la commune et de produire des chiffres, notamment sur l'emploi local, et de coordonner une action auprès des élus locaux (maire, conseillers municipaux, député, sénateur, conseil général de Seine-Saint-Denis), auprès des syndicats (section syndicale C.G.T. DUFOUR, Fédération des travailleurs des métaux union départementale C.G.T. , union locale, bureau études économiques C.G.T.), et auprès des militants du parti communiste (cellules locales, fédération P.C.F. Saint-Denis).

Un réseau structuré facilitant l'échange d'informations se constitue rapidement et alimente les interventions de chacun des acteurs locaux enserrés dans d'autres systèmes plus globaux. Des questions écrites des députés et sénateurs communistes seront posées pour obtenir des réponses écrites des différents ministres du gouvernement Raymond BARRE : question du député communiste Montreuil/Rosny à Monsieur PROUTEAU, secrétaire d'Etat (Assemblée Nationale, séance du 3 octobre 1983), question d'un sénateur communiste (Sénat, séance du 28 octobre 1980) au Ministre du travail et de la participation, question de la présidente du groupe des sénateurs communistes au Ministre de l'industrie.

D'autres interventions seront coordonnées relevant plus classiquement de l'exercice d'une pression du milieu local sur des centres de décision.

- envoi de délégations pour déposer des propositions concernant l'avenir de DUFOUR au Ministère de l'Industrie.
- envoi d'une délégation à la biennale de la machine-outil (juin 1982) et rencontre du président du syndicat français de la machine-outil.
- organisation de conférences de presse (juillet 80 - juillet 82) par le maire de Montreuil et remise à la presse d'un dossier détaillé sur le point de la situation pour DUFOUR.
- envoi de lettres, directement adressées au Ministre de l'Industrie (J.P. CHEVENEMENT) par le maire de Montreuil (juillet, août, octobre, décembre 1982) et demande d'audience.
- envoi d'une lettre au Directeur du Cabinet du Ministre (juillet 1982)
- envoi par la section syndicale C.G.T. DUFOUR d'une lettre au Président de la République (juillet 1982) expliquant de manière détaillée la façon dont les aides à l'industrie sont utilisées.

Ces interventions, qui sont des outils classiques pour consolider une position et construire un rapport de force lors d'une négociation avec la DIMME, ont aussi pour effet de rendre publiques les négociations entreprises par la DIMME à la recherche d'un repreneur industriel ; ces interventions répétées limitent les degrés de liberté des responsables de la DIMME qui doivent rendre compte des différentes argumentations face aux demandes de la hiérarchie politique ; tout se passe comme si le local essayait de contrôler les actions de la DIMME par le biais d'un système englobant le système politique.

Ces actions qui se développent et se coordonnent dans la cohérence d'une position unique (refuser la "casse" de l'entreprise DUFOUR en réfutant les plans successifs établis par la DIMME) sont accompagnées par la recherche d'alliances sur le terrain local :



- délégations à la DIMME en intersyndicale (C.G.T., C.F.D.T., C.G.C.);
- délégation intersyndicale à l'Elysée (juin 1982) reçue par le conseiller technique industriel du Président de la République ;
- démarche de la mairie de Montreuil auprès d'industriels : Régie RENAULT (septembre 1980), Entreprise CAZENEUVE (septembre 1982) ;
- consultation générale de la population montreuilloise (septembre 1980) sur le maintien et le développement de l'activité et de l'emploi chez DUFOUR (38 000 réponses favorables).

b. Du particulier au général : la démarche implicite  
adoptée par les élus locaux.

A la lecture des différents textes (tracts, articles de presse, Humanité, bulletin municipal, Economie et Politique, dossiers de presse), on peut remarquer que l'évènement local (la faillite de DUFOUR) n'est jamais expliqué par une origine interne mais par une origine externe.

En juillet 1980, la faillite de DUFOUR est re-située dans un contexte plus global, celui de la "politique giscardienne" vis-à-vis des municipalités communistes de la banlieue parisienne, qui consisterait à "casser l'appareil de production", et à "brader la machine-outil française". Le fait que l'Etat refuse de venir en aide à l'entreprise DUFOUR ne serait qu'une illustration de cette politique ; à aucun moment, le propriétaire/ dirigeant n'est disqualifié dans sa capacité à assurer la gestion et le développement de l'entreprise. L'abandon du T 7000 n'est pas le fait d'une mauvaise articulation conception/fabrication/vente, mais "un coup terrible porté à une avance technologique française."

L'entreprise DUFOUR devient un exemple, parmi d'autres, illustrant la volonté du ministre de l'Industrie par C.I.A.S.I. interposé, de fermer les usines de la Seine-Saint-Denis.

En juillet 1982, le refus de la proposition industrielle soutenue par la

DIMME est argumenté sur la base du plan machine-outil, plan sectoriel arrêté par le Gouvernement en décembre 1982. L'argumentation repose sur l'incohérence du projet particulier par rapport aux objectifs retenus dans le projet national: "lorsque l'on sait que le programme gouvernemental prévoit une production annuelle en valeur de machines-outils à commande numérique quadruplée de 1982 à 1985, avec un taux de croissance annuelle de près de 60 % de 1983 à 1985, on se rend compte à quel point le projet de rapprochement VERNIER/DUFOUR est en deça et à quel point il dessert les objectifs du marché extérieur".

Les élus locaux prennent le plan machine-outil "au pied de la lettre", c'est-à-dire transforment des prévisions de marché... en réalisations. Dufour n'est plus une entreprise singulière, c'est-à-dire qui a une histoire mais un élément du plan sectoriel contribuant à sa réussite. Le raisonnement des élus locaux a pour effet de transformer le particulier en général; retournement des raisonnements tenus par les fonctionnaires de la DIMME... prêts à affronter des arguments politiques et se trouvant face à des élus qui tiennent un discours d'économistes d'entreprise. Tout se passe comme si, lors du conflit, les élus locaux utilisaient la ressource "plan sectoriel" pour développer, en plus d'une argumentation politique sur ces emplois, une argumentation économique sur la non-cohérence à ne pas intégrer Dufour dans le cadre du plan sectoriel : les élus politiques interviennent en maniant le langage de l'économiste face à des experts économiques qui interviennent en maniant le langage de l'homme politique.

---

.....

.....

---

LE C.I.R.I.

(COMITÉ INTERMINISTÉRIEL POUR LA RESTRUCTURATION INDUSTRIELLE) :

DE L'AIDE À LA MÉDIATION

SOMMAIRE

|                                                            |   |     |
|------------------------------------------------------------|---|-----|
| INTRODUCTION                                               | p | 91  |
| 1 - LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES EN DIFFICULTE.           | p | 94  |
| 2 - LA CREATION DU C.I.A.S.I. (1974)                       | p | 97  |
| 3 - LA REFORME DE 1982 ET LA CREATION DU C.I.R.I.          | p | 101 |
| 4 - LE POUVOIR DU C.I.R.I. : EXPERTISE ET JEUX D'INFLUENCE | p | 104 |
| 5 - LA CULTURE INTERNE DU C.I.R.I.                         | p | 110 |
| 6 - EVALUATION DE L'ACTION DU C.I.R.I.                     | p | 113 |

## INTRODUCTION

Quel est le comité interministériel qui a la plus mauvaise image dans les milieux industriels et qui constitue néanmoins l'un des meilleurs tremplins de carrière pour les hauts fonctionnaires qui sont appelés à le diriger (1) ?

Ce paradoxe n'est pas le seul qui s'attache à la conception et au fonctionnement du C.I.A.S.I., devenu aujourd'hui le C.I.R.I.

Généralement identifié - bien que ses membres s'en défendent - comme l'instance publique chargée de traiter les problèmes des "canards boiteux" de l'industrie française, ce comité semble bien être l'un des points de focalisation des contradictions de l'action publique en matière industrielle; c'est en ce sens qu'il peut constituer un révélateur du caractère profondément paradoxal de la relation d'aide entre l'Etat et les entreprises en difficulté.

Tout d'abord, est paradoxale la décision même de création du C.I.A.S.I., en 1974 : à contre pied de l'inspiration néo-libérale du gouvernement, le C.I.A.S.I. va avoir la charge de maintenir en vie des entreprises normalement condamnées ; il cherchera bientôt des "repreneurs" pour les entreprises malades dont il a la charge de maintenir l'intégrité, alors que le jeu "naturel" du marché permettait à ces mêmes repreneurs de ne se porter acquéreur, après le dépôt de bilan, que des éléments épars présentant encore une valeur à leurs yeux (une marque, une clientèle, des compétences, des actifs) ou de reprendre l'ensemble des seuls actifs en location -gérance.

"Prolifération cancéreuse du tissu administratif" dirons certains, pour qui l'administration reste fidèle à ses perversions en cherchant un remède à l'incoordination des multiples instances publiques... en en

---

(1) Les secrétaires généraux successifs du C.I.A.S.I. ont poursuivis depuis de brillantes carrières : Michel PEBEREAU, Jean-Claude TRICHET, Philippe JAFFRE, Pascal LAMY.

créant une autre ! Sans doute, mais le C.I.A.S.I. n'est-il pas en même temps le signe d'une intelligence adaptive que l'Etat sait avoir lorsque ses intérêts vitaux sont en jeu ? La crise est là, nul ne peut empêcher les multiplications des interventions et des pressions des élus sur l'administration pour aider à résoudre des problèmes économiques locaux : on peut alors interpréter la création du C.I.A.S.I. comme un réflexe anticipateur, de ceux que savent avoir les entreprises mais que l'on dénie le plus souvent à l'administration ; ce comportement, qui n'est pas seulement réactif, mais "pro-actif" viserait, dans le cas présent, à préserver l'Etat face aux multiples sollicitations dont il sera de plus en plus l'objet dans ce domaine.

Paradoxal également, le mode de fonctionnement concret de ce comité : il est conçu pour reconnaître, dans l'approche du problème de l'aide, l'unité et l'identité de l'entreprise qui s'adresse à lui, contrairement aux autres formes d'interventions administratives dispersées et spécialisées, où l'entreprise est un "lieu nul", point d'application abstrait d'une mesure ponctuelle. Le C.I.A.S.I. veut se donner les moyens de saisir la complexité du problème posé par chaque entreprise. Mais, en même temps, le C.I.A.S.I. représente le type même de l'intervention publique à distance, centralisée (1) : les rapporteurs du C.I.A.S.I. ne se déplacent jamais dans l'entreprise, et durant les premières années de fonctionnement du comité, ils traitaient les dossiers sur la seule base des états financiers des trois derniers exercices.

Avec le C.I.A.S.I., l'Etat se donne-t-il des moyens de maîtriser la complexité des problèmes d'entreprise, ou fait-il ce qu'il a toujours su faire : réduire drastiquement cette complexité pour permettre l'application de la logique administrative ?

Est paradoxal, enfin, après bientôt dix années d'existence, le rôle même de ce comité. Car le C.I.R.I. n'aide évidemment pas que les

---

(1) Ceci n'est vrai que jusqu'en 1982, date de création des CORRI qui traitent les problèmes au niveau de la région. Certains membres du C.I.A.S.I. insisteront sur les avantages de la centralisation : pas de "sentimentalisme", désengagement du jeu des pressions locales, sérénité de la décision.

entreprises "saines" en difficultés passagères (1), comme le voudrait sa mission officielle.

Le C.I.R.I. est aujourd'hui un instrument d'intervention qui n'est pas clairement finalisé, (on ne saurait définir précisément quelles entreprises il doit aider et lesquelles il doit abandonner au dépôt de bilan) qui n'affiche ni ses résultats, ni même la nature exacte de son activité, mais qui est "fonctionnel" au sens où il remplit, de fait, une fonction. Il n'est point nécessaire de définir cette fonction pour avoir la preuve de son existence : cette preuve réside simplement dans le fait qu'il ne semble pas possible de supprimer le C.I.A.S.I.... sinon pour le remplacer par le C.I.R.I. qui en est une version améliorée (2).

Peut-on néanmoins tenter de clarifier, cette fonction. Est-ce une fonction d'aide financière ? Une médiation ? Une assistance technique ? Certains reprochent au C.I.R.I. d'aider des entreprises moribondes à vivre. D'autres prétendent qu'il les aide surtout à mourir.

Ce dernier paradoxe pourrait bien fonder l'identité d'un comité conçu pour temps de crise, et qui reste d'une grande discrétion sur son fonctionnement interne et sur ses résultats.

A travers l'histoire de ce comité et la description de son fonctionnement nous tenterons de mieux cerner l'originalité de la relation qu'il induit entre l'Etat et les entreprises en difficulté.

---

(1) Certaines d'entre-elles ont d'ailleurs une sorte d'abonnement avec le C.I.R.I. : elles y repassent chaque année !.

(2) A travers le volet : décentralisation de l'aide.



## 1 - LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES EN DIFFICULTÉ.

L'écho qui est fait par les médias des crises graves que traversent certaines grandes entreprises industrielles françaises (Manufrance, Boussac, ou Motobécane pour ne citer qu'elles) tend à amplifier et à déformer les problèmes que connaît le tissu industriel dans son ensemble.

Si le nombre des dépôts de bilan a plus que doublé depuis le début de la crise (1), ce sont les petites et moyennes entreprises qui, de très loin, ont été les plus touchées.

Sur les 20 400 défaillances enregistrées en 1981 (2), 20 000 concernaient des entreprises dont le capital social était inférieur à 1 million de Francs et 18 000 dont le capital social n'excédait pas cent mille francs.

La répartition sectorielle de ces entreprises fait apparaître que le secteur industriel (hors B.T.P.) est moins touché que les autres :

|       |                               |        |
|-------|-------------------------------|--------|
| 7 000 | défaillances dans le Commerce | (35 %) |
| 5 400 | " " les Services              | (27 %) |
| 4 000 | " " le B.T.P.                 | (20 %) |
| 3 700 | " " L'Industrie               | (18 %) |

Enfin les conséquences sur l'emploi de ces dépôts de bilan doivent être relativisées : les licenciements pour causes économiques, ne représentent que le tiers des licenciements et 4 % seulement des inscrits à l'A.N.P.E.

En revanche, il faut souligner le caractère crucial de l'effondrement d'une grande entreprise : crise de l'emploi dans les régions touchées, mais aussi réactions en chaîne qui affectent en particulier les fournisseurs de l'entreprise.

---

(1) 10 000 dépôts de bilan en 1974 ; 22 000 en 1982.

(2) Soit environ 1,2 % des entreprises inscrites au Registre du Commerce.

Les causes des défaillances sont multiples même si les premiers symptômes sont le plus souvent des difficultés de trésorerie ; dans plus de la moitié des cas, l'octroi de facilités bancaires ne fait que repousser les échéances sans porter remède aux causes profondes.

C'est pourquoi, il faut distinguer au moins trois types de causes(1) : les accidents, les causes structurelles et les erreurs de gestion.

Les accidents représentent environ la moitié des défaillances. Aujourd'hui, avec la crise, c'est la défaillance d'un ou plusieurs clients qui est l'accident le plus fréquemment rencontré, mais il peut s'agir aussi de la perte d'un marché important ou du départ d'un dirigeant qui n'a pas préparé sa succession. Dans de tels cas, l'entreprise peut être parfaitement saine et le problème de trésorerie doit être résolu pour permettre le passage d'un cap difficile.

En revanche, les causes structurelles renvoient à des situations graves et requièrent des solutions plus complexes. La première de ces causes structurelles est la faiblesse des fonds propres et un sur-endettement corrélatif : la trésorerie en vient à financer des dépenses à moyen ou long terme. Les autres causes structurelles sont l'abus du crédit inter-entreprise mais aussi la récession sur certains marchés qui détermine des surcapacités de production pour des secteurs entiers.

Les erreurs de gestion renvoient à une multiplicité de cas d'espèce (déséquilibres d'exploitation répétés, confusion entre trésorerie et autofinancement, absence de contrôle des prix de revient...) où la responsabilité du (ou des) dirigeant(s) est nettement engagée.

Quelles que soient les causes de défaillance, les mécanismes de régulation traditionnels sont d'ordre judiciaire.

Après une suspension provisoire des poursuites que peut prononcer le Président du Tribunal de Commerce, on tombe rapidement dans le règle-

---

(1) Classement inspiré du rapport remis au Premier Ministre par Monsieur Alain BUSNEL "Réforme des dispositifs de traitement des entreprises en difficulté". 16 Avril 1982 (non diffusé.)

ment judiciaire et les mandataires de justice prennent en main l'entreprise. L'administration judiciaire a charge de concevoir un plan de redressement et le syndic de défendre les intérêts des créanciers.

Dans le meilleur des cas, un règlement concordataire proposé par le syndic aux créanciers permet la continuation de l'activité. Sinon, c'est la vente de l'entreprise ou sa liquidation.

---

## 2 - LA CREATION DU C.I.A.S.I.

Les mécanismes de sélection naturelle peuvent correspondre à l'intérêt à court terme des créanciers, et à une conception libérale de la régénérescence du tissu industriel, mais lorsque les défaillances se multiplient et lorsque l'équilibre économique, social, voire politique d'une ville ou d'une région dépendent de la survie d'une entreprise, ces mécanismes ne permettent plus de réguler les crises.

Jusqu'en 1974, les interventions de l'Etat dans ce processus étaient rares et s'effectuaient au coup par coup, sans doctrine définie, en fonction de l'urgence politique du problème posé. En 1973, l'affaire LIP révélera les inconvénients de l'absence de coordination entre les différents partenaires publics et privés concernés par le dossier.

Le resserrement de l'encadrement du crédit faisant craindre une multiplication des défaillances des petites et moyennes entreprises, le Gouvernement décide la création d'une structure administrative spécialisée dans le traitement des entreprises en difficulté.

En Juillet 1974, furent mis en place des comités départementaux, sous l'autorité du trésorier-payeur général (les CODEFI) et le Comité Interministériel pour l'aménagement de structures industrielles (C.I.A.S.I.) fut installé le 28 Novembre 1974 (1).

Le C.I.A.S.I. n'est certes pas la première structure interministérielle créée pour tenter d'harmoniser les actions "verticales" et dispersées des organes administratifs, mais elle est fort originale par le nombre et la qualité de ses membres et par plusieurs aspects de son fonctionnement.

Cette structure réunit en effet et sans qu'ils puissent s'y faire représenter, le Directeur du Trésor, le Délégué à l'Emploi, le Délégué à l'aménagement du territoire et à l'action régionale, le Commissaire Général au plan, le Directeur Général de l'Industrie, le Directeur de la Comptabilité publique, le Directeur Général du Crédit à la Banque de France, le Directeur de la concurrence et de la consommation, le Directeur

---

(1) L'idée de créer un Secrétariat d'Etat aux entreprises en difficulté avait été émise puis repoussée.

des affaires économiques du Ministère de l'Environnement et du Cadre de Vie et un représentant du Premier Ministre. Les débats sont préparés par un Secrétariat permanent assuré par la direction du Trésor et qui compte, au moment de sa création, un secrétaire général et neuf rapporteurs à temps plein venant de la Banque de France, du Crédit National et de la Caisse Nationale des marchés de l'Etat.

L'originalité du fonctionnement du C.I.A.S.I. réside dans la fréquence des réunions (une par semaine) et dans la nature des processus de décision : "La collégialité de la prise de décision et l'habitude de travailler ensemble amènent chacun des membres du C.I.A.S.I. à prendre en compte tous les aspects d'un dossier, et par là même, à accepter les dérogations nécessaires à la doctrine ou aux habitudes du service qu'il anime. Les décisions prises sont alors le meilleur compromis possible entre des exigences parfois contradictoires. En outre, comme elles sont assumées personnellement par chacun des hauts fonctionnaires concernés elles engagent tous les services intéressés et leur exécution sera extrêmement rapide : c'est ainsi que la reprise de Big Chief par Bidermann fut conçue et exécutée en moins de quinze jours et celle de Boussac par Agache-Willot pût être réalisée en deux mois" (1).

La mission officielle du C.I.A.S.I. est d'éviter que la défaillance d'entreprises saines, confrontées à des difficultés passagères, ne provoque de graves crises locales de l'emploi.

L'intervention du C.I.A.S.I. et des CODEFI doit faciliter la mise sur pied de solutions industrielles faisant appel à des partenaires extérieurs à l'entreprise ou de programmes de restructuration interne dans les entreprises qui ont des chances sérieuses de retrouver une nouvelle compétitivité.

Les différentes aides financières de l'Etat aux entreprises en difficulté sont donc mises en oeuvre de façon coordonnée(2) et avec un fort effet

---

(1) Philippe JAFFRE "Un aspect du redéploiement industriel : le C.I.A.S.I."

(2) Ce sont essentiellement des prêts du FDES pour environ 250 millions de francs par an, des crédits de politique industrielle (80 millions de francs par an) et, à partir de 1978, des prêts participatifs.

d'entraînement : un franc de fonds publics mobilisera en moyenne 9 francs de capitaux privés.

Le C.I.A.S.I. n'est saisi que des dossiers les plus importants ou qui ne peuvent trouver de solution locale ; les CODEFI interviennent pour environ les 2/3 des cas, avec leurs prérogatives propres : octroi de délais en matière fiscale et de cotisations sociales, accélération des paiements publics, interventions auprès des banques et attribution de prêts du FDES (1).

Il faut noter que le recours au CODEFI deviendra très rapidement pour les PME un mode courant de règlement de difficultés passagères, puisqu'en 1979, 15 % des entreprises industrielles y avaient fait appel au moins une fois : la visibilité et la simplicité de la procédure, ainsi que le caractère quasi automatique des aides accordées ont permis un apprentissage rapide par les entreprises de cette nouvelle relation d'aide.

En revanche, l'Etat se donne avec le C.I.A.S.I. un organe d'intervention qui tranche sur les pratiques administratives réglementaires :

- Les critères des interventions ne sont pas précisés.
- Les dossiers sont traités un à un, comme autant de cas particuliers et les solutions apportées sont pragmatiques et imprévisibles. Certes, le traitement "sur-mesure" de chaque entreprise permet à celle-ci de faire valoir la spécificité de ses problèmes et de ses besoins, mais en revanche, il ne permet qu'une faible prédictibilité du comportement du comité.

Le C.I.A.S.I. ne gardera pas l'exclusivité de cette nouvelle forme d'intervention ; des principes identiques seront à la base de la création, en 1979, du FSAI (Fonds Spécial d'Adaptation Industrielle)

---

(1) Dans la limite de 500 000 F et pour des entreprises de moins de 200 salariés (en 1979).

et du C.I.D.I.S.E. (Comité Interministériel pour le Développement des Investissements et le Soutien de l'Emploi) (1).

Ce pragmatisme affiché (cf infra "la culture interne du C.I.R.I.") et l'évolution de la crise économique amèneront une transformation de la nature des interventions du C.I.A.S.I.

De 1974 à 1977, alors que la crise pouvait encore passer pour peu durable, le C.I.A.S.I. cherchait avant tout à consolider des trésoreries défailtantes. Les Banques n'étaient d'ailleurs pas armées à cette époque pour aider les entreprises en difficulté.

Vers 1978, on constate que les montages financiers deviennent inutiles dans la plupart des cas si l'on n'envisage pas d'abord un plan de restructuration : l'action du C.I.A.S.I. va s'infléchir vers la recherche de "repreneurs" capables de mener le redressement de l'entreprise sur la base d'une restructuration industrielle négociée et bénéficiant le plus souvent des aides publiques.

A partir de 1980, le C.I.A.S.I. a acquis un savoir faire en matière de restructuration d'entreprises mais les repreneurs sont de plus en plus rares, qu'ils soient français ou étrangers.

Même lorsque les montages financiers réduisent au minimum la contribution du repreneur potentiel, les efforts de restructuration deviennent fortement dissuasifs. De plus, dans les secteurs les plus touchés (textile, machine outil...) lorsqu'une entreprise est en difficulté, ceux qui font figure de repreneurs possibles sont souvent eux mêmes en mauvaise santé.

Devant l'augmentation du nombre des dossiers à traiter, une réforme devient nécessaire : en 1982, le C.I.A.S.I., qui n'a pas démerité puisqu'on peut estimer (2) à 75 000 le nombre des emplois qu'il a sauvés en 1981, cède la place au C.I.R.I.

---

(1) Même si les points d'application de l'aide sont différents de ceux du C.I.A.S.I. : des régions entières en difficulté pour le FSAI et des entreprises dynamiques mais dont la croissance est bridée par le manque de fonds propres pour le CIDISE.

(2) De source non officielle, et sans définition précise de ce qu'il faut entendre par "emploi sauvé".

### 3 - LA RÉFORME DE 1982 ET LA CRÉATION DU C.I.R.I.

Le 16 Avril 1982, Monsieur Alain BUSNEL remettait au Premier Ministre un rapport, portant sur la "réforme des dispositifs de traitement des entreprises en difficulté". Parmi les sept idées-forces (p 11 à 13) développées dans ce rapport, certaines contiennent des critiques implicites du fonctionnement du C.I.A.S.I.

"Il faut augmenter très sensiblement le nombre des entreprises remises à flot pour tendre progressivement vers le traitement de toutes celles qui peuvent survivre". Cette réaffirmation du rôle de l'Etat (1) par rapport aux entreprises en difficulté, a bien évidemment une signification politique, mais sa formulation soulève au passage un problème sémantique : comment définit-on une "entreprise qui peut survivre ?"

"Il faut faire prévaloir d'autres priorités dans les choix qui sont opérés (...); il est nécessaire de mettre en oeuvre un montage social (...) Il faut préserver l'emploi (...) mais sans imposer un surnombre (...) qui peut compromettre l'avenir à moyen terme".

Le reproche implicite fait au C.I.A.S.I. de négliger l'aspect social de restructuration au profit de l'aspect financier est ici aussi tempéré par l'évocation d'un "surnombre" qui reste à définir.

On le voit, les contradictions qui sont au coeur de la pratique du C.I.A.S.I. se retrouvent dans le nouveau C.I.R.I.

La composition du C.I.R.I. fait par ailleurs plus de place au Ministère de l'Industrie puisqu'on trouve, outre le Directeur Général des stratégies industrielles, le Directeur de la DIMME (2) et celui de la DICTD (2), soit trois membres sur les onze du comité.

---

(1) Reprise avec quelques nuances dans la circulaire du 6 Juillet 1982 adressée par le Premier Ministre aux Commissaires de la République et relative aux entreprises en difficultés : "La politique du Gouvernement vise à promouvoir ou à maintenir des emplois durables sans opérer de substitution de la responsabilité de la puissance publique à celle de l'initiative privée".

(2) Direction des industriels métallurgiques mécaniques et électriques.  
Direction des industries chimiques, textiles et diverses.



Le secrétariat général reste assuré par la Direction du Trésor, et le nombre des rapporteurs est porté à 16.

L'aspect le plus novateur de la réforme est la décentralisation des procédures d'aide (1) par la création des CORRI (Comités Régionaux pour la Restructuration Industrielle).

Mis en place dans six régions pilotes, les C.O.R.R.I. "auront pour mission de traiter les problèmes de restructuration des entreprises industrielles indépendantes de taille moyenne (jusqu'à quatre cent salariés) qui relevaient jusqu'ici de la compétence du C.I.A.S.I." (2).

Présidé par le préfet de Région, un C.O.R.R.I. comprend le trésorier payeur général (Vice-Président), le Directeur général du Crédit National, le Président de la SDR, des fonctionnaires de la Région.

Dans la limite de 4 MF de fonds du FDES pour chaque montage financier, le C.O.R.R.I. peut engager des aides publiques dans les opérations de restructuration qu'il mène.

Au niveau départemental, les CODEFI conservent leurs missions de prévention et de report d'échéances, et peuvent assurer des restructurations pour des entreprises de moins de 250 salariés, en engageant moins de 1 MF de fonds du FDES par opération.

L'embouteillage du C.I.A.S.I. a certainement poussé à cette décentralisation des procédures de traitement des petites entreprises mais, dans son ensemble, la réforme laisse subsister suffisamment d'invariants pour que l'on puisse avancer que l'essentiel du "système" est préservé.

---

(1) Que la circulaire du 6 Juillet 1982 nomme "un volet expérimental de déconcentration".

(2) Circulaire du 6 Juillet 1982 (citée).

Les procédures du C.I.R.I. ne diffèrent pas de celles du C.I.A.S.I. et seront "décalquées" au niveau des C.O.R.R.I. ; l'équilibre des pouvoirs au sein du comité n'est pas fondamentalement modifié par l'entrée de deux nouveaux Directeurs du Ministère de l'Industrie et de la Recherche : la Direction du Trésor continue de maîtriser l'ensemble de la procédure. Enfin, le seuil de 250 salariés est fixé assez bas pour que les affaires les plus importantes économiquement et socialement soient traitées à Paris.

#### 4 - LE POUVOIR DU C.I.R.I. : EXPERTISE ET JEUX D'INFLUENCE.

L'essentiel du pouvoir du C.I.R.I. tient au fait qu'il est une voie d'accès directe au pouvoir financier (le Trésor) et politique (le Ministère de l'Economie et des Finances).

Chaque ministre, chaque élu, chaque préfet sait qu'il n'y a pas de voie plus rapide pour faire "remonter" un dossier d'entreprise à Paris. Encore faut-il que le C.I.R.I. prenne le dossier en considération, c'est-à-dire estime le redressement possible. C'est à ce premier niveau de diagnostic préalable que se manifeste un pouvoir que le comité détient en propre : le pouvoir d'expertise. Mais ce pouvoir s'exerce aussi, depuis ces dernières années, en aval du diagnostic préalable et des premiers contacts avec les partenaires (chef d'entreprises, banques, salariés, repreneurs), au niveau de l'élaboration de plans de redressement et d'orientations stratégiques. Le C.I.R.I. commence à peine à s'engager dans cette voie, poussé par une demande pressante : celle des entreprises elles-mêmes qui investissent souvent le C.I.R.I. d'une compétence particulière sur ce plan. Cependant ce pouvoir d'expertise est plus difficile à assumer que le premier, car il est à la fois plus complexe et plus risqué. Une contribution "technique" à la mise sur pied d'un plan de redressement risque en effet, de mener à un glissement progressif du pouvoir d'orientation stratégique des entreprises aidées : le C.I.R.I. ne souhaite évidemment pas se substituer aux entreprises et assumer, de fait, la responsabilité des orientations prises. C'est pourquoi il exerce son pouvoir d'expertise de façon relative et comme l'un des éléments d'un jeu d'influence dont il sera à la fois l'instigateur et le régulateur.

Le C.I.R.I. est "protégé" des recours directs des chefs d'entreprises ou des représentants des salariés par des intermédiaires qui sont seuls habilités à le saisir : ce sont les CODEFI pour les entreprises de moins de 150 salariés et l'une des trois directions du Ministère de l'Industrie et de la Recherche pour les entreprises de taille plus importante (1).

---

(1) Lorsque tous les CORRI seront en place, seuls les dossiers d'entreprises de plus de 400 salariés remonteront au C.I.R.I.

Ce premier filtre évite de banaliser l'action du C.I.R.I. et souligne le caractère exceptionnel de son intervention. La plupart du temps, la préinstruction des dossiers réalisée par les CODEFI ou le ministère de l'industrie est succincte et le C.I.R.I. va instruire le dossier, dans un premier temps à huis clos.

L'un des seize rapporteurs est chargé du dossier : il n'existe pas de critère formel de répartition des dossiers entre les rapporteurs et, en particulier, il n'y a pas de spécialisation des rapporteurs par secteur d'activité. Ceci laisse supposer que chaque rapporteur est susceptible de recueillir rapidement (1) une information fine sur le secteur de l'entreprise qu'il traite, qui lui permette d'assimiler la problématique du secteur et de situer précisément l'entreprise dans son environnement professionnel. A moins que le dossier de l'entreprise ne soit assez largement traité en dehors de la problématique du secteur (2), ce à quoi mène assez logiquement le traitement cas par cas des problèmes industriels. En ce sens, la pratique du C.I.R.I. s'oppose à une démarche de type politique industrielle qui est une démarche sectorielle et globale.

Le rapporteur convoque alors le représentant de l'entreprise pour une réunion bi-partite administration-entreprise. Le premier point qui est abordé est l'étude des moyens qui permettront de faire face aux prochaines échéances de trésorerie. Le C.I.R.I. peut obtenir un report d'échéances fiscales et sociales mais dès cette première intervention, le rapporteur aura soin de ne faire intervenir le C.I.R.I. qu'à chaud, le plus tard possible, pour "mettre plus facilement l'entreprise et ses partenaires face à leurs responsabilités".

---

(1) Auprès du ministère de l'industrie.

(2) Selon un rapporteur du C.I.R.I., "la spécialisation est une bonne chose mais il faut un certain recul pour pouvoir juger".

Le jeu avec le temps commence ici et sera une dimension importante du pouvoir d'influence exercé par le C.I.R.I. jusqu'à la fin du traitement du dossier. A ce stade, le rapporteur cherchera plutôt à obtenir des délais de paiement de la part des fournisseurs et des reports d'échéances auprès des banques.

Puis le rapporteur rédige une note de présentation de l'affaire qui est inscrite à l'ordre du jour du comité suivant.

S'ouvre ensuite une seconde phase dans le traitement du dossier qui initie un débat public avec l'ensemble des partenaires de l'entreprise : dirigeant, syndic, partenaires financiers et depuis 1981, représentants du personnel.

Le rapporteur fait le point de la trésorerie immédiate et cherche l'accord de tous les partenaires financiers (application de la règle de solidarité) sur un accroissement des mobilisations de créances et, si nécessaire, une augmentation exceptionnelle du découvert accordé à l'entreprise. Le pouvoir du rapporteur est ici clairement engagé et tangible : il obtiendra d'un T.P.G. et des banques ce que l'entreprise seule n'aurait pu obtenir (1) ; mais il peut connaître aussi un "échec" à ce stade comme témoigne un membre du conseil d'administration d'une entreprise en difficulté : "Fin 1978, notre directeur administratif et financier a eu la mauvaise idée de contacter le C.I.A.S.I. par l'intermédiaire de Jacques BARROT. Lorsqu'il est allé les rencontrer, il s'attendait à trouver une compétence financière de type audit : cette compétence n'existait pas (ils ne savaient pas ce qu'était un fonds de roulement et savaient seulement lire un haut de bilan) ; il cherchait aussi à être rassuré : on lui a dit "c'est la crise et vous n'êtes pas le seul" ; il croyait enfin trouver une compétence économique sur le secteur textile et s'attendait à ce qu'on lui dise "voilà la politique industrielle du gouvernement" : on ne lui a rien dit ! (2). Le C.I.A.S.I. a alors convoqué un pool. Chacun était d'accord à condition de prendre des garanties supplémentaires, or ce n'était pas possible car toutes les garanties possibles étaient déjà prises par les uns ou les autres.

---

(1) Un rapporteur parlera de "parties de bras de fer avec les banques".

(2) Peut être parce que l'analyse dite "des créneaux" qui prévalait alors au Ministère de l'Industrie avait scellé le destin du secteur textile.

Au bout de la troisième réunion cela tournait à Courteline : le C.I.A.S.I. n'apportait rien ; il disait : "faites preuve de votre bonne volonté et je me fais fort de convaincre le F.D.E.S.". Les banques voulaient que nous remettions de l'argent dans l'affaire mais cela aurait été une goutte d'eau. On a donc attendu le dépôt de bilan."

On peut analyser ce cas comme un échec du C.I.A.S.I. qui n'a pu faire plier les banques. Mais le pouvoir du C.I.A.S.I., dans ce cas précis, a peut être été le pouvoir de "ne pas faire", c'est à dire de laisser une situation pourrir en ne faisant rien pour la débloquer parce que l'examen des trois dernières liasses comptables et de la situation générale de cette petite entreprise textile (spécialisée dans l'impression sur soie) avait convaincu le rapporteur que cette PME devait disparaître.

Lorsqu'en revanche le cap de la restauration de la trésorerie est franchi, le rapporteur aborde le problème de l'avenir de l'entreprise.

Le redressement interne est certes toujours envisagé en première hypothèse, mais la plupart du temps les actionnaires sont incapables de financer un redémarrage. Voilà pourquoi le C.I.A.S.I., surtout à partir de 1977, recherchera presque systématiquement un repreneur extérieur pour prendre en charge le redressement.

S'ouvre alors une phase qui peut s'étendre entre plusieurs mois et un ou deux ans, pendant laquelle le C.I.R.I. joue un rôle d'intermédiaire pour faire rechercher, via le ministère de l'industrie, des cabinets spécialisés ou des organismes régionaux d'expansion économique, "l'homme" qui va sauver l'entreprise.

Il se produit là un changement dans la nature de la relation entre l'administration et l'entreprise : l'entreprise n'est plus sujet, interlocuteur à part entière dans une relation, mais objet, dans une nouvelle relation à venir entre le C.I.R.I. est le "repreneur". Ce qu'un rapporteur du C.I.R.I. appelle "la marchandisation du dossier" traduit bien ce déplacement des rôles et de la relation.

A ce stade de la recherche d'un repreneur, le C.I.R.I. fait souvent effectuer des études complémentaires sur l'entreprise pour disposer d'un audit plus complet du potentiel et préparer les discussions qui s'engagent autour des plans de redressement qui sont proposés. Le C.I.R.I. fait pour cela appel à des cabinets extérieurs mais il rencontre semble-t-il des difficultés pour trouver des consultants capables d'effectuer un triple audit comptable, financier et industriel. Les quelques rapports (1) qu'il nous a été donné de consulter témoignent de la quasi absence de diagnostic technique, commercial et industriel (au sens de l'économie industrielle) et, d'une façon générale de la qualité très variable des rapports d'audit. La majorité sont des audits comptables et financiers classiques ne comprenant aucune donnée prévisionnelle. Les meilleures études présentent des états comptables prévisionnels, des plans de financement, l'expert ayant tenté de replacer l'entreprise dans son contexte : débouchés, concurrence, dépendance technologique et financière, réactions des partenaires sociaux. Mais il semble que peu d'études aient ainsi cette dimension systémique qui peut seule fonder un plan de redressement réaliste.

Faut-il souligner que la cause de cette hétérogénéité pourrait provenir de l'absence d'un "cahier des charges" suffisamment précis que le C.I.R.I. pourrait imposer aux cabinets d'expertise ? Il semble en effet que le niveau de formalisation des méthodologies de diagnostic utilisées par les rapporteurs du C.I.R.I. soit encore assez embryonnaire. Pourtant, le C.I.R.I. traite en permanence environ 150 dossiers et le budget des études ne cesse de croître (il a atteint 20 millions de francs en 1982).

A la fois parce que la fonction d'expertise est cruciale pour la pertinence des plans de redressement qui sont négociés avec les repreneurs, et parce que le pouvoir d'expertise joue un rôle clef dans la crédibilité du C.I.R.I. et dans la légitimité de ses interventions il serait sans doute souhaitable de mettre au point des grilles de diagnostic et des cahiers des charges détaillés pour toute étude sous-traitée à des cabinets extérieurs.

---

(1) Rapports complets mais anonymes (les noms des entreprises et des hommes ayant été effacés).

Lorsqu'un repreneur présente un plan de redressement, une discussion s'engage entre toutes les parties prenantes. Le rapporteur du C.I.R.I. élabore un compte d'exploitation prévisionnel (1) et effectue les ajustements nécessaires sur les principaux postes de dépenses ; les frais de personnel supportent généralement le plus gros de l'ajustement et c'est ainsi qu'on arrive rapidement à la notion "d'emplois durables", c'est à dire le nombre d'emplois qui correspond au montant prévisionnel des frais de personnel dans le cadre du plan de redressement envisagé.

Le rapporteur fait ensuite un inventaire des ressources : capitaux propres apportés par le repreneur, cessions d'activités non nécessaires à l'exploitation, autofinancement prévisionnel.

Enfin se pose la question de la couverture du solde : apports de la S.D.R. compétente, de l'I.D.I., des établissements financiers (Crédit National, CEPME). L'estimation précise du montant de l'aide publique étant fiable, le rapporteur communique sa proposition à l'ensemble des partenaires de l'entreprise.

Il est rare qu'elle rencontre une approbation complète et unanime. S'engage alors une négociation qui peut être longue, le compromis le plus difficile à trouver portant le plus souvent, sur le nombre d'emplois sauvés, surtout lorsque la mobilisation syndicale est forte dans l'entreprise (Cf ELASTELLE).

A la fois arbitre et partie-prenante, le C.I.R.I. joue pleinement ici son rôle d'artisan du consensus, moins d'ailleurs en jouant la carte de l'expertise qu'en utilisant les ressources utilitaires et normatives dont il dispose : en contrepartie des efforts demandés aux partenaires par rapport à leur position initiale, le rapporteur du C.I.A.S.I. sera prêt à accorder un concours supplémentaire des pouvoirs publics (2) ; en revanche, en cas de blocage d'une des parties (3), le C.I.R.I. jouera le temps, et le pourrissement de la situation confrontera l'entreprise à une mort rapide.

---

(1) En utilisant quelques ratios standards : le C.I.R.I. estime ainsi que le chiffre d'affaires prévisionnel doit être au moins égal à 200 000 F. par emploi (avec un S.M.I.C. évalué à 70 000 F. par an), quelle est la validité d'un tel ratio quand on sait la diversité de l'intensité capitalistique d'une branche à l'autre ?

(2) D'autant qu'à la fin de la procédure, le C.I.R.I. souhaite que le projet soit légèrement sur-financé, pour réduire les risques d'échec.

(3) Par exemple en cas de refus de tout licenciement par le personnel.



## 5 - LA CULTURE INTERNE DU C.I.R.I.

Si le turn-over est important parmi les membres du C.I.R.I., c'est parce qu'il ne s'agit que d'une étape dans une carrière de haut-fonctionnaire ou d'expert financier. Mais cette étape présente des caractéristiques particulières : elle est fortement valorisante, elle constitue une occasion, rare pour un haut-fonctionnaire, d'être en contact direct avec les entreprises et le milieu des affaires, elle tend à développer une vision de l'entreprise et des problèmes industriels qui est paradoxale par rapport à la problématique de l'intérêt général qui imprègne la haute fonction publique, elle constitue enfin un entraînement remarquable à la négociation économique-socio-politique propre à la fois à aiguïser le sens politique et à développer le goût des affaires.

Ces particularités se retrouvent dans un fonds de valeurs communes que partagent la plupart des membres du C.I.R.I. et qui constituent une culture interne originale.

Pourtant les origines et les profils des rapporteurs sont variés : administrateurs civils et inspecteurs des finances experts de la Banque de France et du Crédit National, polytechniciens, ingénieurs des Ponts et Chaussées et, depuis 1982, un syndicaliste et un inspecteur du travail. Mais il semble que l'identité qui avait été donnée à ce comité lors de sa création, soit suffisamment forte pour rassembler ses membres sur des valeurs et un langage commun.

Le fondement de cette identité réside dans un premier constat : le C.I.R.I. est un lieu de pouvoir et de responsabilité. Cette évidence fonde le caractère valorisant du passage par le comité. Un rapporteur "dispose de pouvoirs énormes dans une structure conçue en termes d'efficacité comme un lieu de concentration des pouvoirs" ; "le C.I.R.I. décide, et s'il n'a pas d'enveloppe budgétaire il a le pouvoir de déclencher des aides directes" ; "il y a un aspect grisant dans le jeu que joue un rapporteur" (1).

Mais le C.I.R.I. est aussi un lieu de responsabilité : "on y fait ses preuves" (1). En effet, la complexité des problèmes à traiter sur le

---

(1) Propos recueillis auprès de rapporteurs au C.I.R.I.

double plan de l'appréciation d'une situation économique et financière, et de la négociation et de la mise en place d'une solution viable suppose de la part du rapporteur des qualités certaines et une capacité à prendre ses distances par rapport aux valeurs traditionnelles de la fonction publique.

Pourtant, dans le système de référence du C.I.R.I., on retrouve des valeurs propres à l'Administration : la centralisation (la procédure d'intervention du C.I.R.I. est très centralisée) mais aussi le secret. En revanche les idées forces qui ont présidé à la création du C.I.A.S.I. (concevoir une structure légère, souple, capable de traiter les problèmes d'entreprise au cas par cas, et d'appréhender et de régler des problèmes complexes en marge des lourdes procédures administratives) ont développé des valeurs nouvelles : le pragmatisme ("comment juge-t-on les dossiers ? On sent, à l'habitude : l'expertise est très rapide" (1)) le goût pour une action administrative indirecte, pour la médiation contre l'imposition, pour le contrat contre l'acte administratif unilatéral, pour le jeu d'influence contre l'action réglementaire.

Alors que la logique de l'intérêt général qui sous-tend en France la problématique d'Etat pousse à concevoir des politiques industrielles pour des secteurs entiers, la pratique du cas par cas semble avoir converti les rapporteurs du C.I.R.I. aux charmes de la gestion de projet : les dossiers sont traités dans une logique entrepreneuriale qui réduit la complexité du problème général de l'aide aux entreprises en difficulté à quelques variables financières et d'emploi traitées dans le cadre de chaque dossier particulier. Le C.I.R.I. n'est pas le lieu d'une réflexion sur la politique industrielle, la doctrine économique, les relations du travail ou la productivité, mais l'instrument d'une pratique nouvelle de relations entre l'Etat et les entreprises qui incorpore, plus qu'aucun autre organe d'intervention étatique, la logique et le langage de son interlocuteur ; le langage d'un rapporteur est en effet plus proche du langage des affaires que du langage administratif. Certains concepts ont même été forgés qui sont, pour les rapporteurs du C.I.R.I., d'un emploi usuel, mais qui ont sans doute plus de vertu opératoire que de précision sémantique : ainsi des "emplois

---

(1) Un rapporteur.

durables" qui sont une base de négociation fondamentale avec le personnel et les syndicats. Centralisation, secret, imprévisibilité, jeux d'influence plutôt qu'imposition directe - et donc visible - caractérisent donc un comité qui est peut être un lieu de pouvoir exemplaire, non pas par la dignité de sa mission, mais par la "mécanique du pouvoir" qui est à l'oeuvre dans la conduite de la relation d'aide. Il est un lieu d'"apprentissage" au sens où l'on y apprend la logique de l'entreprise, son langage ses problèmes, mais aussi au sens où, dans une relation d'aide ainsi construite, le rapporteur apprend à mieux maîtriser ce qu'il représente, c'est à dire le pouvoir d'Etat, pouvoir d'autant plus fort qu'il est imprévisible et qu'il avance, sinon masqué, du moins abrité derrière le personnage de médiateur d'un jeu dans lequel il ne se commet pas pour le mieux contrôler.

## 6 - ÉVALUATION DE L'ACTION DU C.I.R.I.

### 1 - Une évaluation problématique.

Contrairement à ce qui a été fait pour le C.I.D.I.S.E. (Comité Interministériel pour le Développement de l'Investissement et le Soutien de l'Emploi) (1), le C.I.A.S.I. puis le C.I.R.I. n'ont fait l'objet d'aucun bilan global d'activité. Ceci n'exclut pas qu'il puisse exister des rapports à usage interne, ne serait-ce que sous la forme de compte-rendus annuels d'activité, mais un refus poli a toujours été opposé aux demandes de consultation de ces documents.

Or le C.I.A.S.I. existe depuis près de 10 ans. Cette structure fonctionne-t-elle de façon tellement satisfaisante qu'on ne ressent pas l'urgence d'un bilan ? Est-ce parce que le C.I.D.I.S.E. a quelques difficultés à rencontrer des demandes de la part des entreprises qu'il s'est interrogé très tôt sur ses résultats et ses modes de fonctionnement, alors que le C.I.A.S.I. connaît des risques inverses d'engorgement qui témoignent de son "succès" et qui ont poussé, en partie, à sa décentralisation ?

Le rapport BUSNEL sur la réforme des dispositifs de traitement des entreprises en difficultés aurait pu se présenter explicitement et de façon précise et chiffrée comme un bilan de l'action du C.I.A.S.I.

Ce n'est pas le cas, et c'est le plus souvent "en négatif" qu'il faut y lire un diagnostic porté sur le C.I.A.S.I. (2).

On peut expliquer cette absence de bilan d'activité par deux facteurs :

- 
- (1) Rapport au secrétariat général du C.I.D.I.S.E. par Patrick MESTRALLET  
Cahier de recherche C.E.S.A. n° 209/1982.
  - (2) Certaines propositions, rappelons le, contiennent des critiques implicites :  
p. 14 "Il faut que soit effectué un diagnostic global, rapide, indiscutable, ayant un caractère officiel". Les diagnostics élaborés par les rapporteurs du C.I.A.S.I., ou sous-traités, ne présenteraient donc pas ces caractéristiques ? Et plus loin : "(...) ce diagnostic doit refléter l'ensemble des points de vue (y compris ceux du personnel) et doit être global et complet (trop souvent l'analyse est limitée aux questions financières et d'effectifs ; les concours publics sont alors accordés au vu de dossiers superficiels)".

Le premier est une volonté de ne pas rendre transparente l'activité du comité pour qu'elle ne puisse être contrôlée par les acteurs extérieurs (banques et entreprises). Le second tient à la difficulté d'appréhender et de mesurer l'action du C.I.R.I.

2 - Accéder à l'information.

C'est délibérément que le secrétariat général du C.I.R.I. se refuse à diffuser des états statistiques sur le travail du comité. Cette confidentialité vise à empêcher les interlocuteurs extérieurs de "normer" le comportement organisationnel du C.I.R.I. en l'emprisonnant dans une sorte de jurisprudence (1).

Les quelques données chiffrées sur les résultats globaux de l'action du C.I.A.S.I. qui filtrent à l'extérieure concernent "l'effet de levier" de la procédure et un taux de réussite dans le traitement des dossiers .

Le secrétariat général du C.I.R.I. avance, pour les neuf années de fonctionnement du C.I.A.S.I., le chiffre de neuf francs d'argent dit "privé" mobilisé, pour un franc de fonds publics. Cet excellent résultat, puisque l'État n'interviendrait donc que pour 10 % du financement nécessaire au redressement des entreprises traitées, est actuellement en forte dégradation car il est de plus en plus difficile d'attirer des fonds pour le soutien d'entreprises en difficulté.

En ce qui concerne le taux de réussite des actions entreprises par le C.I.R.I., les chiffres avancés sont les suivants : sur 100 dossiers montés, 75 seraient des succès à horizon de trois ans.

---

(1) Ce qu'un rapporteur du C.I.R.I. exprime ainsi :

"Nous ne voulons pas que les banques nous disent : vous avez, sur le dossier X, assuré un financement public de tant pour cent, vous ne pouvez donc faire moins sur notre dossier".

Cette statistique, très générale, pose des problèmes délicats de définition : Qu'est-ce qu'un succès en la matière ? Comment s'effectue le suivi des dossiers "résolus" ?

### 3 - Qu'est-ce qu'une "résolution de dossier" ?

C'est là sans doute le point central de toute évaluation de l'action du C.I.R.I. Au delà du nombre de dossiers ouverts, l'appréciation du succès ou de l'échec de l'action du C.I.R.I. repose sur une clarification de la fonction de ce comité. A partir du moment où il est admis que le C.I.R.I. n'a pas pour vocation de faire, mais de faire faire, en proposant seulement sa médiation, il est difficile d'isoler et de mesurer son action.

S'agit-il de sauver des emplois ? Sans doute, mais comment comptabiliser ces emplois sauvés : telle entreprise de 400 personnes va redémarrer avec 250, aux termes de l'accord entre le repreneur et le C.I.R.I. sur un plan de restructuration comprenant une partie de fonds publics. Dira-t-on que le C.I.R.I. a "sauvé" deux cents cinquante emplois ? Quel critère permettrait d'être sûr que cette entreprise n'était pas viable avec 300 personnes, et mettrait le C.I.R.I. à l'abri des accusations des syndicats d'avoir "sacrifié" 50 emplois de trop ?

A l'inverse, est-on certain que ces 250 emplois sont bien - selon la terminologie en usage au sein du comité - des "emplois durables" et se donne-t-on la possibilité de suivre à deux ans ou à cinq ans le destin de ces emplois ?

Ces questions ne sont pas simples et permettent de mesurer la difficulté de l'évaluation.

Si l'expertise en matière de restructuration et de réorientation stratégique devient centrale dans l'action du C.I.R.I., il faudrait aussi pouvoir mesurer la qualité des dossiers de politique générale élaborés par les rapporteurs et les cabinets sous-traitants. Là encore, problème de suivi et de durée : la validation d'une préconisation stratégique ne peut se faire que par les faits.

Enfin, si l'on admet que la fonction du C.I.R.I. c'est aussi "d'étaler dans le temps le problème social (...) et de faire en sorte que les

intéressés (1) après avoir assisté à l'échec d'un premier, puis d'un second montage, finissent par comprendre que le redressement n'est pas possible"(2), comment mesurera-t-on ce "résultat" ? (3).

Les statistiques dont nous disposons sont anciennes puisqu'elles portent sur les quatre premières années d'existence du comité. Sur près de huit cent dossiers soumis au C.I.A.S.I. durant ces quatre années, "450 furent réglés, au prix de l'engagement de 1 084 millions de prêts du FDES. Le C.I.A.S.I. a ainsi consolidé 260 000 emplois" (4).

Le C.I.A.S.I. n'ayant pas, comme de nombreux thérapeutes et consultants, d'obligation de résultat, ni même une obligation formelle de moyen, comment faut-il apprécier le cas des 350 entreprises (45 %) dont le comité n'a probablement pu empêcher la disparition ?

#### 4 - L'absence de suivi et de contrôle.

Un dernier point qui mérite d'être examiné est le suivi des entreprises dont le dossier a été résolu et qui ont fait l'objet d'un financement public.

Il ne s'agit pas seulement ici de s'assurer que l'entreprise ne retombe pas en faillite dans les cinq ans (5) mais de contrôler le respect des engagements pris par l'entreprise, dans le cadre du plan de redressement et en contrepartie de l'octroi de fonds publics (maintien de x emplois, investissements à réaliser sur x années dans telle ou telle branche). La

- 
- (1) Sous-entendu : le personnel, les syndicats, voire dans certains cas, la direction de l'entreprise.
  - (2) Un rapporteur du C.I.R.I. (les cas évoqués ici sont des cas d'entreprises très atteintes et, le plus souvent, situées dans des secteurs en sur-capacité. "On va alors "réduire" le problème par petits bouts et avec l'aide du temps", ajoutera ce rapporteur.)
  - (3) En 1976, sur les 280 dossiers examinés par le C.I.A.S.I., 40 ont été classés, sans espoir de solution, l'avenir des entreprises en question apparaissant comme définitivement compromis. Cette proportion (1/7) semble avoir beaucoup augmenté depuis.
  - (4) Cf annexe - extrait de Ph: JAFFRE, article cité.
  - (5) Cette vérification se faisant souvent d'elle-même, car l'entreprise défaillante s'adresse à nouveau au C.I.A.S.I. dans ce cas.

seule survie de l'entreprise aidée ne peut constituer un critère de réussite de l'action du comité car les usages qui peuvent être fait des prêts de l'Etat sont fort divers et certains pourraient constituer de véritables détournements.

Il faut tout d'abord rappeler ici que le plan de redressement et le montage financier sur lesquels se fait le consensus des différentes parties ne donnent pas lieu à la rédaction d'un document contractuel : l'accord entre les parties reste verbal, ainsi que les engagements réciproques.

Une fiche "pour décision" existe au C.I.R.I. qui garde mémoire de ces engagements mais aucune signature n'y est apposée.

Si l'entreprise ne respecte pas ses engagements (en termes d'emploi par exemple) le C.I.R.I. n'a pas de moyen de sanction ou de rétorsion, sauf à suspendre l'attribution de tout ou partie des fonds publics si celle-ci n'est pas encore effectuée (1).

Il se contente d'un rappel des engagements fixés et ne peut engager aucune procédure.

Le fait que le constat de non respect des engagements de l'entreprise (ou du repreneur) ne puisse être suivi d'aucune action correctrice explique sans doute, jusqu'à une date récente, l'inexistence du suivi des entreprises aidées. L'argument avancé par les responsables du C.I.R.I. est le manque de moyens et de temps (les rapporteurs du C.I.R.I. sont effectivement surchargés de travail) pour effectuer un tel suivi. On constatera, au passage, qu'il est contradictoire de prendre de grandes précautions pour prévenir une "récupération" du comité par les entreprises demandereses (secret sur l'activité, les procédures, ce qui est possible, ce qui ne l'est pas) et de laisser ensuite les entreprises aidées

---

(1) Ainsi, il faut noter que l'octroi des fonds publics ne se concrétise qu'une fois remplis certains engagements financiers de l'entreprise ou des banques (l'apport en fonds propres notamment).



pratiquement libre d'utiliser les fonds publics à leur guise (1).

Toutefois, depuis peu, une décision du C.I.R.I. et du Directeur du Trésor, sur ordre du Ministre de l'Economie et des Finances confie au Contrôle d'Etat le suivi des affaires dont le montant est important. Les contrôleurs d'Etat sont désormais chargés de vérifier, après un laps de temps, que les engagements de l'entreprise sont bien tenus et que l'emploi des fonds accordés est conforme aux accords passés.

Pour les dossiers moins importants (la grande majorité), le comité stipule dans la convention que la banque chef de file devra suivre l'engagement, sur demande des pouvoirs publics.

Cette amorce de suivi devrait non seulement renforcer le caractère contractuel des décisions de comité, mais, surtout, fournir des éléments d'information sur les conditions de durabilité des redressements qui permettront de mieux évaluer les résultats de l'action du C.I.R.I.

---

(1) Ce dernier point est souligné dans le rapport BUSNEL (cité) p. 16 :

" Il faut contrôler la destination des fonds publics, en suivre l'utilisation. Trop souvent, les aides accordées ne servent qu'à revaloriser le capital pour que, par la suite, l'entreprise puisse être vendue indépendamment de toute tentative de redressement. Trop souvent aussi, elles ne servent qu'à régler les frais de licenciement. "

- 119 -

II

QUAND L'ETAT ET UN GROUPE  
GERENT LE DECLIN D'UNE ORGANISATION



- 121 -

B.S.F.

BOUSSAC/WILLOT

"LA FAILLITE NOUS VOILÀ !"

S O M M A I R E

|                                                                                                   |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1 - <u>L'histoire des empires industriels qui se constituent et tombent en l'espace d'une vie</u> | p. 125 |
| a - L'histoire de BOUSSAC                                                                         | p. 125 |
| b - L'histoire des Frères WILLOT                                                                  | p. 128 |
| c - La reprise de BOUSSAC par les WILLOT                                                          | p. 131 |
| <br>                                                                                              |        |
| 2 - <u>L'exploitation théorique du cas BOUSSAC/WILLOT</u>                                         | p. 140 |
| a - Le contexte de la relation d'aide                                                             | p. 140 |
| b - La logique organisationnelle de la relation d'aide                                            | p. 146 |
| a. La logique organisationnelle du groupe WILLOT                                                  | p. 143 |
| b. La logique organisationnelle des pouvoirs publics                                              | p. 146 |
| c. La logique organisationnelle des banques                                                       | p. 147 |
| c - Le rôle de l'évaluation dans la relation d'aide                                               | p. 148 |
| d - La réduction de complexité                                                                    | p. 149 |
| <br>                                                                                              |        |
| Annexe                                                                                            | p. 152 |
| <br>                                                                                              |        |
| Bibliographie                                                                                     | p. 154 |

UN GROUPE NEGOCIE SA CAPACITÉ À GÉRER LE DÉCLIN D'UN SECTEUR :  
LES AFFAIRES BOUSSAC ET WILLOT.

Le secteur textile est à la fois important, négligeable et insaisissable.

Il est important dans la mesure où il s'agit encore d'une industrie de main d'oeuvre dont l'effondrement pose immédiatement des problèmes d'emploi. De plus, les usines constituent souvent la seule activité industrielle de régions à l'écart des grands pôles et des axes de communication (Vosges, Haute-Loire). Au problème de l'emploi s'ajoute donc celui des déséquilibres régionaux.

Il est négligeable car le textile n'est plus considéré, depuis longtemps, comme un secteur stratégique dont la faillite menacerait notre indépendance nationale. Le Ministère de l'Agriculture n'a plus de service de la garance (1) et la chemiserie ou la bonneterie rivalisent difficilement avec l'électronique, le nucléaire ou l'acier !

Enfin, ce secteur est insaisissable par la diversité de ses productions qui correspondent à des marchés totalement différents (la bonneterie n'a aucun point commun avec le tissu d'ameublement, les sacs de jute ou les toiles de tente, etc...), des approvisionnements cloisonnés (jute, coton, lin, laine, synthétique, etc...), des modes de productions diversifiés (tissage, tricotage, non tissé), des clientèles segmentées (de la confection à la haute couture) et des structures industrielles allant de la PME familiale (cf Elastelle) au grand groupe (BOUSSAC/WILLOT) en passant par l'atelier clandestin à Paris.

Dans ce secteur qui se prête donc peu à des opérations aussi spectaculaires

---

(1) La garance servait à teindre les pantalons de l'ancienne infanterie de ligne. Le service de la garance n'a disparu que bien après que l'armée ait cessé d'en faire usage.

que le nucléaire, l'automobile ou le téléphone, dans lequel les syndicats professionnels ne peuvent jouer un rôle de relais (contrairement au cas de la sidérurgie) du fait des traditions individualistes d'un petit patronat parfois méfiant à l'égard des interventions publiques, l'Etat n'avait que deux réponses possibles à la crise qui s'ouvre vers 1970 :

- prendre des mesures uniformes, applicables aux nombreuses entreprises du secteur ;
- négocier avec un grand groupe.

Toute solution intermédiaire était difficilement praticable car le ministre de l'Industrie n'était pas à même de maîtriser la variété des situations particulières. Les mesures uniformes qui auraient eu l'avantage de la simplicité étaient difficilement défendables tant à l'égard de l'opinion publique que des concurrents du Marché Commun, de nos partenaires du GATT, ou des entreprises d'autres secteurs qui connaissent aussi des difficultés (1). Restait la solution du recours à un grand groupe servant de relais. Elle aurait pu paraître comme illégitime dans la mesure où elle introduisait une discrimination entre des concurrents. Il n'en fût rien pour deux raisons :

- il y avait plutôt pénurie de candidats à la reprise des entreprises en difficulté ;
- la négociation engagée avec le repreneur faisait de la transaction un échange équilibré et non une aide sans contrepartie.

La monographie BOUSSAC/WILLOT est centrée sur l'analyse de cette transaction et montre la complémentarité de la stratégie des WILLOT, en pleine ascension, avec celle des pouvoirs publics, l'existence de terrains de rencontre, d'un langage commun puis, au cours des années, le resserrement des liens, l'engagement réciproque qui atteint le point de non-retour. Enfin, quand la situation se dégrade sérieusement, l'Etat - stratège s'alliant avec un groupe à l'avenir prometteur laisse place à l'Etat - pompier, incapable de se dégager tant que le feu ne sera pas éteint, prisonnier de ses engagements antérieurs.

---

(1) Ce qui n'empêchera pas, en 1982, la mise en place d'un plan textile qui est le type même de la mesure uniforme.

L'absence d'unité d'action et de lieu, la multiplicité des entreprises et la personnalité d'acteurs tels les frères WILLOT ou Marcel BOUSSAC ne permettent pas de faire l'économie du récit de ce long morceau de l'histoire de l'industrie française.

## 1 - L'HISTOIRE DES EMPIRES INDUSTRIELS QUI SE CONSTITUENT ET TOMBENT EN L'ESPACE D'UNE VIE.

Cette histoire comporte trois actes :

- L'histoire de BOUSSAC ;
- L'étonnante ascension des WILLOT ;
- Le rachat de BOUSSAC par les WILLOT.

Rappelons en brièvement les grands traits.

### a - L'histoire de BOUSSAC (1)

Marcel BOUSSAC démarre en 1907 dans la production et la commercialisation de tissus de coton avec l'aide de capitaux familiaux. Dès la fin de la première guerre mondiale, il a l'idée de transformer des stocks de toile d'avion en pyjamas et du coton écru en robes à carreaux. Les succès font de ce qui est devenu le groupe BOUSSAC, à son apogée vers le milieu des années 1960, le premier cotonnier français.

Marcel BOUSSAC doit ses succès à une stratégie fondée sur trois principes :

- contrôler toute la chaîne de production, c'est-à-dire jouer la carte de l'intégration verticale ;
- produire en masse en misant sur le coton pour faire des articles simples, bon marché, colorés ;
- développer une politique de marque pour établir une relation durable avec la clientèle : Pierre CLARENCE pour les articles de

---

(1) Ce paragraphe a été rédigé avec l'aide d'un dossier préparé, dans le cadre de cette recherche, par Didier SIRODOT et Véronique GUYADER, élèves en 3ème année à l'E.S.C.P. en 1982-83.



mode, chemises NOVELTEX, tissus éponge JALLA, tissus d'ameublement ROMANEX, imperméables BLIZZARD, Christian DIOR pour la haute couture, etc.. Dans cet esprit, BOUSSAC lance en 1949, la "Garantie BOUSSAC" : "satisfait ou remboursé".

A partir de 1965, le groupe connaît ses premiers revers. Monsieur Henri FAYOL qui, de 1940 à 1963 avait été l'organisateur du groupe vient de démissionner par suite d'un différend l'opposant à Marcel BOUSSAC. En 1965, ce dernier qui n'avait jamais vu un banquier depuis 1930 est obligé de recourir à un emprunt auprès du Crédit Lyonnais. Puis les difficultés se succèdent à un rythme accéléré :

- 1968 : vente de 50 % des parfums Christian DIOR à Moët et Chandon.
- 1970 : fermeture des usines de PLAINFAING et de la cotonnerie de FIVES avec 2000 licenciements ;
- 1974 : négociation avec le groupe anglais COURTAULDS pour la reprise du groupe ; mais les pouvoirs publics opposent leur veto.

Monsieur Claude-Alain SARRE, président de la Lainière de Roubaix prend la direction du groupe et élabore un plan de redressement.

- 1975 : démission de Monsieur C.A. SARRE, en conflit avec Monsieur Jean-Claude BOUSSAC, neveu du fondateur. Ce dernier prend la direction du groupe. Marcel BOUSSAC réinjecte 520 MF (1) dans l'affaire. Les usines de Normandie sont fermées (1000 licenciements) et il est procédé à des réductions d'effectifs dans les Vosges. Le 23 Décembre 1975, un plan de redressement est signé entre M. J.C. BOUSSAC et les pouvoirs publics. Il prévoit que :
  - . l'État apporte 60 MF de prêt du FDES, 10 MF de subventions du CIASI et des aides plus modestes pour des opérations ponctuelles ;
  - . les banques s'engagent à apporter 30 à 40 MF de prêt à moyen terme et environ 100 MF pour le fonds de roulement ;
  - . la famille BOUSSAC doit réinjecter 150 MF, "dégraisser" le stock évalué à 500 MF, réorienter les productions du groupe vers des

---

(1) MF = Million de Francs.

- produits à forte valeur ajoutée.
- 1976 : dès le mois de Mars, le chiffre d'affaires dérape par rapport aux objectifs du plan.
  
  - 1977 : les pertes sont en croissance plus rapide que prévue. Au mois de Mai, M. J.C. BOUSSAC annonce des suppressions d'emploi dans le cadre d'un nouveau plan de restructuration. Les cotisations URSSAF ne sont plus réglées. Fin juin, il faut 80 MF pour sauver l'affaire plus 60 MF pour la fin de l'année. Le 13 juillet 1977, M. J.C. BOUSSAC rencontre M. Robert BOULIN, Ministre du Travail. Ce dernier exige de sérieuses contreparties avant d'accorder au groupe une aide de 50 MF sous forme de prêts et de subventions. Notamment, M. BOUSSAC doit participer au renflouement en apportant soit son groupe de presse (l'Aurore, Paris-Turf...) soit son écurie ou Christian DIOR pour servir de caution en vue de nouveaux prêts. Enfin, un moratoire est accordé pour le paiement des cotisations sociales et le règlement de la T.V.A. est suspendu ce qui représente une aide de 20 MF. Désormais, plus rien ne pourra se faire sans l'accord des pouvoirs publics. En septembre un nouveau plan de redressement est présenté prévoyant environ 1000 suppressions d'emploi (près de 10 % de l'effectif du Groupe). Le retard de règlement des fournisseurs et cotisations sociales atteint 3 mois. En octobre, les pouvoirs publics décident le rachat des haras de M. BOUSSAC pour 80 MF dans le cadre d'une politique d'espaces verts en Région Parisienne. Cette somme est réinvestie dans le Comptoir de l'Industrie Textile en France (C.I.T.F.).
  
  - 1978 : La période électorale une fois passée, les évènements se précipitent. En mars, Monsieur Jacques PETIT, représentant des pouvoirs publics et les banques (B.N.P. et Crédit Lyonnais) entre à la direction du groupe. Avec M. J.C. BOUSSAC il met au point un nouveau plan prévoyant 1600 licenciements (de nombreuses unités sont en chômage technique et ne travaillent parfois que 24 heures par semaine), les premières cessions d'actifs et un plan de financement sur 4 ans avec une demande d'aide de l'Etat de 200 MF (30 MF pour les indemnités de licenciement, 100 MF pour tenir les échéances et 70 MF pour le fonds de roulement).

En avril, le nombre des licenciements envisagés s'élève à 2500. En mai 1978, Marcel BOUSSAC désapprouve le plan de MM. J.C. BOUSSAC et J. PETIT et les pouvoirs publics refusent ce plan. Le 24 Mai, le groupe en état de cessation de paiement, demande à bénéficier de la suspension provisoire de poursuites qui est accordée, le 25 Mai par le Tribunal de Commerce de Paris. Monsieur J. PESSON est nommé curateur. Le 30 Mai, la S.P.P. est transformée en règlement judiciaire, les dettes s'élevant à 700 MF. En juillet, les banques acceptent d'assurer la paie de juin et les paies suivantes jusqu'en septembre moyennant l'élargissement à ses biens mobiliers des garanties données par Marcel BOUSSAC. Les pouvoirs publics apprécient l'offre de reprise de M. BIDERMAN sous condition d'un prêt du F.D.E.S. de 200 MF. L'I.D.I. accepte d'entrer pour 34 % (minorité de blocage) dans le capital d'une société reconstruite sur les cendres de BOUSSAC. En août, les frères WILLOT interviennent et proposent le même prix que BIDERMAN avec moins de licenciements (1300 au lieu de 2000) et sans prêt du F.D.E.S.. Le 19 août, la location-gérance est accordée aux frères WILLOT.

b - L'histoire des Frères WILLOT. (1)

L'entreprise WILLOT démarre en 1907 avec l'installation à Roubaix de deux membres de la famille qui se lancent dans le tissage du coton. La croissance de l'entreprise est lente mais régulière grâce à sa spécialisation poussée : la fabrication de tissus pour pansements et articles d'hygiène uniquement à partir du coton. Le marché est porteur (croissance rapide des dépenses médicales), à l'abri des aléas de la mode. "C'est une entreprise modeste (environ 200 salariés) mais saine dont les quatre frères WILLOT (Bernard, Jean-Pierre, Antoine et Régis) héritent, en 1954, à la mort de leur père. C'est aussi une entreprise qu'ils contrôlent étroitement puisque, à la suite de retraits successifs, ils se trouvent avec leur mère, détenteurs des 3/4 des parts de la société." (2). Rapidement, ils testent une recette à laquelle ils seront fidèles jusqu'au bout pour assurer leur croissance : faire de la croissance externe sans puiser dans leur propre trésorerie. Pour cela, ils s'intéressent à des entreprises en difficulté ayant un patrimoine immobilier de ce fait relativement sous-évalué. Puis ils paient le rachat de l'entreprise en réalisant

---

(1) Les principales informations sont issues : de Benoît BOUSSEMART et Jean-Claude RABIER : Le dossier Agache-Willot. Un capitalisme à contre-courant. Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1983, 339 p.

(2) Ibid, p. 54.

tout ou partie de ce patrimoine immobilier et en complétant éventuellement par des emprunts. Enfin, ils récupèrent les équipements productifs ainsi acquis à bon compte qu'ils regroupent avec ceux de leurs propres unités de production afin d'en accroître la capacité. C'est ainsi que vers la fin des années 1950 ils reprennent les établissements DAZIN - MOTTE de Roubaix, spécialisés dans la filature du coton. Dès 1961, ils s'étendent en Normandie avec la reprise des établissements CAMPARD et de GRAMONT puis GAILLARD (2 usines, près de 500 personnes) et dans l'Est avec le rachat des établissements WALTER SEITZ où seront regroupées les activités de Campard et de Gramont. En 1965, les WILLOT ne reprennent pas moins de six entreprises dans toute la moitié Nord de la France et s'assurent la maîtrise de l'ensemble de la filière coton depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'aux différents produits finis.

En 1967, le groupe va atteindre une taille nationale avec l'absorption de la firme AGACHE créée au début du 19<sup>ème</sup> siècle, qui assure le quart de la production française de fil de lin, produit du linge de maison (marque AGALYS) et file le coton. Outre le prestige attaché à leur nom, les Ets AGACHE qui ont de réelles difficultés du fait de la diminution de la consommation de lin, apportent un important patrimoine immobilier dont "un parc de logements considérable, fruit des politiques sociales d'un patronat chrétien et paternaliste". (1). Le groupe AGACHE-WILLOT est introduit à la Bourse de Paris et sera bientôt coiffé par un holding : la Société Foncière et Financière AGACHE-WILLOT (SFFAW). Au terme de cette première phase de croissance, le groupe WILLOT apparaît comme un ensemble hétérogène, difficilement maîtrisable et vulnérable. Une restructuration devient nécessaire.

En 1968 et 1969, 18 sociétés sont regroupées par voie de fusion ou apport partiel d'actif au sein du Consortium Général Textile (C.G.T.) dont elles deviennent des départements. Les actifs immobiliers sont cependant exclus de ce regroupement pour devenir le patrimoine de sociétés foncières qui factureront des loyers aux départements industriels. Au cours des années qui suivent, le C.G.T. apparaît comme l'instrument d'une rationalisation industrielle, capable de "digérer" la reprise de bien d'autres entreprises en difficulté et finalement

---

(1) Ibid, p. 57.

de sauver des emplois. Cette réputation est essentielle à la compréhension des développements ultérieurs du groupe. A titre d'exemple, dès 1971, les pouvoirs publics suscitent l'intervention du groupe WILLOT, pour reprendre l'usine de tissage de LINSSELLES dans le Nord et la société ISIDORE-ANDRE-GROS-ROMAN occupant près de 600 personnes dans l'Est. Enfin, le C.G.T. est le point de départ de l'internationalisation des activités du groupe WILLOT avec la création de filiales en Grèce, en Belgique, aux Etats-Unis et en Grande Bretagne.

En 1969, le groupe WILLOT reprend l'entreprise SAINT FRERES dont les origines remontent au 18ème siècle et qui à partir de son produit traditionnel, la jute, s'est diversifiée en travaillant de polyéthylène et le polypropylène et fabrique des cordages, des bâches, des tapis, moquettes et revêtements muraux. Après son intégration dans le groupe WILLOT, la filiale SAINT FRERES connaîtra des restructurations rappelant celles du C.G.T.

Nous passerons sur la reprise de nombreuses autres entreprises textiles selon un schéma devenu classique : Cyclone, Vandendrijsche, etc... La branche textile du groupe a désormais trouvé un équilibre qui sera conservé jusqu'à la reprise de BOUSSAC : un holding, la SFFAW et deux grandes sociétés industrielles, le C.G.T. et SAINT FRERES, organisés en départements. Parallèlement, à partir de 1970, le groupe étend son activité à de nouveaux domaines, la confection et la distribution, avec la reprise de la Belle Jardinière (1970), du Bon Marché (1970), de Conforama (1976), des Galeries ANSPACH en Belgique (1978) et enfin, fin 1978 de la chaîne KORVETTES qui exploitait dans l'Est des Etats-Unis une cinquantaine de magasins situés en centre ville et spécialisés dans la vente d'articles bon marchés ou soldés.

Avec ces deux dernières acquisitions, le groupe acquiert une dimension internationale importante pour asseoir son prestige et conforter la réputation d'infailibilité des frères WILLOT dans le domaine des affaires.

Pourquoi, dans ces conditions, les frères WILLOT ont-ils pris en location gérance en 1978, ce qui restait de l'empire BOUSSAC ? Les explications peuvent être de deux ordres.

1 - Cette opération avait pour les frères WILLOT une valeur symbolique et procédait d'une rationalité autre qu'économique. A en croire Marie France POCHNA, il y eut plusieurs tentatives infructueuses dont la première remonte à 1970 et la seconde à 1973 (1). Sans pouvoir apporter d'éléments de démonstration dans le cas présent en faveur de cette thèse, il est évident que les aspects psychologiques (une ambition démesurée des frères WILLOT ?) peuvent jouer un rôle plus important que le calcul économique dans la stratégie de l'entrepreneur.

2 - La seconde explication procède d'une logique financière : les frères WILLOT avaient besoin de réaliser cette opération dans le cadre de leur stratégie de fuite en avant pour se procurer des liquidités. Les éléments dont nous disposons permettent cette rationalisation a posteriori de leur comportement.

Faute de pouvoir connaître les mobiles réels de cette action, nous allons essayer de décrire le troisième épisode de l'histoire des deux groupes en donnant les éléments "objectifs" d'appréciation de la situation des différents acteurs.

c - La reprise de BOUSSAC par les WILLOT.

Les conditions de cette reprise sont clairement décrites dans deux lettres datées du 17 août 1978 que les WILLOT adressent au Comité Interministériel pour l'Aménagement des Structures Industrielles (C.I.A.S.I.) et au Tribunal de Commerce de Paris. Leur contenu montre explicitement qu'il ne s'agit pas d'une première proposition mais plutôt de la confirmation d'un accord suite à une négociation à laquelle les pouvoirs publics ont pris une part active.

La lettre au C.I.A.S.I. annonce les intentions des frères WILLOT. "Nous vous confirmons que notre objectif est la constitution à partir des unités existantes dans notre groupe et de celles reprises du groupe BOUSSAC, d'un ensemble industriel cohérent, doté de l'assise financière correspondant à son activité, apte à secréter les moyens financiers de son expansion, ayant une vocation exportatrice marquée et contribuant, par les emplois offerts, à un

---

(1) Marie-France POCHNA : Bonjour, Monsieur BOUSSAC. Laffont, 1980.

aménagement équilibré du territoire national." (1) Cette citation fait à la fois ressortir des préoccupations de management public (gestion de l'impact de l'organisation sur son environnement) et le flou et l'ambiguïté d'un discours politique dont les objectifs ne sont pas chiffrés (et chiffrables ?). Les deux seuls engagements quantifiables des WILLOT concernent l'investissement et l'emploi. Le premier est précisé de la façon suivante : "Nous nous engageons à investir chaque année dans nos activités industrielles et, notamment, textiles et habillement (hors distribution), plus que la moyenne de la profession en pourcentage de la valeur ajoutée. Cette moyenne sera calculée sur les trois dernières années. Nous fournirons au Ministère compétent les documents de nature à justifier de la réalisation de cet engagement." (2) Ceci appelle plusieurs remarques :

1 - L'expression "notamment" introduit une restriction de taille. Si la diversification conglomérale du groupe se poursuit, à la limite, les investissements concernant l'industrie textile pourraient être nuls.

2 - Il n'est dit nulle part sur combien d'années cet engagement portera (sic !).

3 - Il est bien prévu une procédure de contrôle mais aucune sanction en cas de constatation d'un manque à cet engagement.

4 - Economistes et analystes sont loin d'être unanimes sur la façon de calculer la valeur ajoutée, surtout en 1978, alors que le projet de nouveau plan comptable n'était pas encore publié. Le second engagement n'est guère plus convaincant : "Nous nous engageons à déployer nos meilleurs efforts pour assurer le reclassement du personnel dont les emplois seraient supprimés. En particulier, nous prenons l'engagement d'assurer la reconversion sur place de 300 personnes actuellement employées à VINCEY (...) Nous demanderons, pour cette opération, le bénéfice des aides publiques à la reconversion : prime de développement régional, exonération de la taxe professionnelle pour cinq ans et mise en place de programmes de formation professionnelle. Nous solliciterons, en outre, le bénéfice de toutes disposi-

---

(1) Lettre au C.I.A.S.I., p. 1. Les mots ont été soulignés par nous.

(2) Ibid.

tions destinées à faciliter la reconversion de l'économie vosgienne qui seraient décidées avant sa réalisation". (1). Le groupe WILLOT ne s'engage qu'à "faire des efforts" sauf pour le cas de VINCEY, où il y a une obligation de résultat. En revanche, rien n'est omis dans les modalités de mise à contribution... des contribuables. Le reste de la lettre ne traite que de détails mineurs au regard du problème posé par la cessation de paiement du groupe BOUSSAC ou de généralités sans conséquences, du style "préserver et accroître le prestige national et international de la Maison DIOR". (1).

La lettre au président du Tribunal de Commerce de Paris comporte un préambule constituant une sorte d'exposé des motifs suivi des conditions posées par les frères WILLOT qui sont au nombre de huit. La non-réalisation d'une seule de ces huit conditions entraîne automatiquement la remise en cause de l'ensemble de l'accord.

Dans le préambule, le groupe WILLOT s'engage simplement "à intervenir pour assurer d'une part, la pérennité de l'exploitation des sociétés et entreprises du groupe BOUSSAC et du groupe DIOR et, d'autre part, pour sauvegarder l'emploi par la reprise de la totalité du personnel, sous déduction de 1300 personnes environ, dont 700 licenciements. Les licenciements ou les mises à la retraite anticipée, seront effectués par les organes judiciaires et pris en charge par la masse des créanciers. La procédure de licenciement devra être engagée antérieurement à notre reprise." (2).

La formule "intervenir pour assurer" est très adroite. Elle permet d'éviter tout engagement, donc toute obligation du résultat, et ne précise en rien les modalités de cette intervention. La totalité du personnel, déduction faite de 1300 personnes, est bien repris mais, à terme, son emploi n'est pas garanti. S'agit-il simplement de faire mieux que BIDERMAN qui demandait 2000 licenciements ? La suite du préambule ne parle pas des engagements en matière d'investissement mais uniquement du prix d'achat : 700 MF pour la totalité des actifs du groupe BOUSSAC et les titres du groupe DIOR. Ce dernier point est essentiel : les frères WILLOT ne reprennent pas les sociétés du groupe BOUSSAC mais uniquement leurs actifs. En revanche, ils reprennent la totalité des sociétés du groupe DIOR qui, elles, ne sont pas

---

(1) Ibid. p. 2.

(2) Lettre au Président du Tribunal de Commerce de Paris p. 1.



sous contrôle judiciaire.

Dans la partie de la lettre relative aux conditions posées par les frères WILLOT, on trouve :

1 - L'obtention d'un contrat de location-gérance pour l'ensemble des entreprises du groupe BOUSSAC pour une redevance forfaitaire TTC de 1 MF par mois jusqu'au 31 décembre 1979 au plus tard. La cession des actifs n'interviendra qu'à l'échéance de ce contrat.

2 - Les modalités de règlement du prix de 700 MF : 203 MF récupérés grâce à la vente des actifs du groupe BOUSSAC lui-même (l'Aurore, Les Haras de Jardy, les chevaux de course, etc...) au plus tard le 30 juin 1980 ; 47 MF sous forme de reprise d'un prêt du FDES accordé au groupe BOUSSAC (il reste 10 annuités égales au taux de 9,5 % l'an) ; 384 MF à régler en 15 annuités avec un différé initial de 2 ans sans intérêt (sic !) ; 66 MF se composant d'un autre prêt du FDES de 38 MF, du Crédit National de 20 MF et de la SDR LORDEX pour 8 MF, le tout remboursable en 16 ans avec un différé d'amortissement de 4 ans. En conclusion, on voit que pas un centime de ces 700 MF ne sort des caisses du groupe WILLOT. Le groupe BOUSSAC finance partiellement son propre rachat grâce aux cessions d'actif et le reste est à crédit, dans des conditions particulièrement avantageuses. Le groupe WILLOT se fait même de la trésorerie grâce à cette opération puisque le prix de 700 MF inclut la reprise des stocks et des valeurs réalisables et disponibles estimés à 500 MF et qui généreront des recettes à très court terme, bien avant les premières échéances de remboursement de cette seule dette de 700 MF, puisqu'ils ne reprennent pas le passif des sociétés.

3 - L'opération est subordonnée à l'obtention d'un crédit de 128 MF à 9,5 % sur 15 ans avec un différé d'amortissement de 4 ans auprès de la B.N.P. et du Crédit Lyonnais, sans que son affectation soit précisée. Nous savons que les banques manifesteront des réticences et que finalement le Crédit Lyonnais sera seul à verser cette somme.

4 - Enfin le groupe WILLOT exige une lettre du ministère du Budget qui :  
- exonère de droits d'enregistrement la cession des parts des sociétés du groupe DIOR dans le cadre d'une transformation préalable des SARL en

S.A.. Ces droits de mutation, égaux à 4,80 % de la valeur des parts, sont estimés à 14,5 MF. A notre connaissance, aucun texte n'autorise le ministre du Budget à accorder une telle "dispense d'impôt".

. donne son accord sur le détail de la valeur des actifs acquis à forfait. La ventilation de la valeur globale de 700 MF entre les différentes catégories d'actifs, notamment ceux qui sont amortissables et ceux qui ne le sont pas, est évidemment essentielle pour le calcul des amortissements qui peuvent être déduits du bénéfice fiscal et pour le calcul des éventuelles plus-values et leur imposition. Là encore, aucun texte n'autorise l'Administration à renoncer ainsi à tout contrôle de ces évaluations.

. autorise le groupe à être imposé au régime du bénéfice consolidé ce qui permet d'imputer les pertes de certaines sociétés sur le profit des autres.

. lui accorde le régime des droits de mutation réduits sur les cessions d'actifs (4,80 % au lieu de 16,60 % pour les biens immobiliers) lorsqu'ils sont situés dans des régions réglementairement considérées comme zones sensibles.

De ces deux lettres, il ressort que les frères WILLOT ont agi avec beaucoup de prudence puisque leurs engagements se résument à peu de chose. La location gérance constitue une sorte de période d'essai au terme de laquelle ils peuvent soit se retirer sans avoir rien à perdre, soit recueillir tous les actifs dans des conditions particulièrement avantageuses pour conduire l'exploitation comme bon leur semble. Quant aux pouvoirs publics, ils se sont fortement impliqués dans cet accord sans apporter de nouvelle contribution financière. En effet, ce sont avant tout les créanciers de BOUSSAC et la famille BOUSSAC qui font les frais de l'opération. Ils perdent l'ensemble des actifs qui constituent respectivement la garantie de leurs créances et leur patrimoine pour 700 MF dont plus de la moitié (384 MF) est payable sur 17 ans sans intérêt ! Ils devront également prendre en charge, comme nous l'avons vu, 700 licenciements. Dans ces conditions, les dettes ne pourront être éteintes. Les seuls apports de capitaux vraiment nouveaux proviennent du Crédit Lyonnais.

Le contrat de location gérance fut signé le 5 Octobre 1978. Le 5 Avril 1979 le Tribunal de Commerce de Paris prononce la liquidation de toutes les sociétés du GROUPE BOUSSAC ainsi que celles de Marcel et Jean-Claude BOUSSAC personnellement. Le 31 Décembre 1979, dans des conditions semble-t-il difficiles, tous les actifs sont alors cédés au groupe WILLOT. La société BOUSSAC - SAINT FRERES (BSF) rassemble l'ensemble des unités de production de trois sociétés : le C.G.T., Saint-Frères, et le groupe BOUSSAC. Cela représente plus d'une centaine de départements. Le Groupe DIOR constitue un ensemble de filiales de B.S.F. Les "interventions" pour maintenir l'emploi n'ont pas été couronnées de succès. L'ensemble de ces "restructurations" a fait perdre 3000 emplois du 1.1.78 au 30.6.79. Fin 1979, B.S.F. emploi encore 27000 personnes. Le 30.06.81, il n'y en aura plus que 20700...

A partir de la fin de l'année 1979 qui augure mal de l'avenir du groupe, nous allons reprendre les événements dans l'ordre chronologique. (1)

Le 26 Décembre 1979, les commissaires aux comptes de B.S.F. formulent des réserves dans leur rapport. La C.F.D.T. accuse le groupe d'être pratiquement en état de cessation de paiement. La C.O.B. annonce l'ouverture d'une enquête et pose quatre questions :

- 1 - Les comptes de B.S.F. sont-ils déficitaires ? Deux faits apparaissent clairement : les bénéfices réalisés dans la distribution (Le Bon Marché, Conforama, mais pas les Galeries ANSPACH) compensent les pertes de l'industrie textile et les actifs immobiliers permettraient de faire de la trésorerie en cas d'incident grave. Mais l'endettement du groupe atteint la cote d'alerte.
- 2 - L'affaire Korvettes, acquise aux Etats-Unis en avril 1979 semble mal engagée. Peut-elle mettre en danger le groupe ?
- 3 - Les conditions du rachat des actifs de BOUSSAC ont-elles été régulières ? Cela montre la complexité du dialogue avec les pouvoirs publics. Le C.I.A.S.I. donne sa bénédiction alors que la C.O.B. manifeste sa méfiance.
- 4 - Les frères WILLOT veulent-ils réellement conserver leurs activités

---

(1) Paragraphe rédigé à partir du dossier préparé par SIRODOT et GUYADER : op. cit.

industrielles ? En fait, l'hygiène (Peau Douce) connaît une croissance rapide au détriment de la confection et de l'habillement.

Le 30 juin 1980, les banquiers doivent accorder à B.S.F. 350 MF de nouveaux crédits (175 MF de crédits de trésorerie et 175 MF de découvert).

Au cours de l'été 1980, les affaires Korvettes vont de plus en plus mal. Après de dures négociations avec les banques américaines, le groupe décide de se désengager aux Etats-Unis dans des conditions qui seront coûteuses. Les banques françaises doivent prêter 150 MF de plus à B.S.F. mais exigent le nantissement de 70 % des actions Christian DIOR. Le prêt de 350 MF du mois de juin est consolidé en contrepartie du nantissement de 70 % des actions Conforama. Le lease-back des immeubles de la rue Poissonnière à Paris permet d'obtenir encore 60 MF. En septembre, les frères WILLOT annoncent un plan de restructuration prévoyant plus de 1800 suppressions d'emploi. Le Ministre du Travail, Jean MATTEOTI s'étonne qu'il ne soit pas accompagné d'un plan social.

Début 1981, les événements se précipitent. La trésorerie devient négative dès fin janvier. En février, nouvelle annonce de licenciements sans plan social. L'un des frères WILLOT est reçu par le ministre de l'Industrie qui essaye de limiter les conséquences d'un plan de restructuration qui pourrait supprimer 4000 emplois : la proximité des élections rend le problème plus aigu. En mars 1981, B.S.F. confirme son intention de mettre 900 personnes en préretraite dans le cadre d'une convention avec le Fonds National pour l'Emploi (F.N.E.). Le ministre du Budget accorde une prorogation exceptionnelle du paiement d'obligations cautionnées de T.V.A. pour 100 MF jusqu'en septembre. Les engagements envers les banques ne pouvant plus être respectés (le découvert est de 77 MF fin Mars 1981), c'est la première fois que les pouvoirs publics s'engagent financièrement de façon aussi importante. Jusqu'ici, ils avaient toujours préféré forcer la main des banques.

Après les élections, en dépit de quelques mesures désespérées des frères WILLOT, les banquiers refusent de continuer à s'engager dans B.S.F. Le 22 juin 1981, le Crédit Commercial de France, chef de file des banques notifie aux dirigeants l'injonction de ne plus émettre de chèques. Le 24 juin 1981, B.S.F. dépose son bilan et est mis en règlement judiciaire. Les pouvoirs publics donnent des instructions aux Comités Départementaux pour le Financement (CODEFI) pour qu'ils aident les fournisseurs et sous-traitants ayant des problèmes de trésorerie du fait du gel des créances sur B.S.F. Dès lors

la situation est entièrement entre les mains des pouvoirs publics.

Au 30 juin 1981, la perte nette est de 766 MF. Le 1er juillet, un comité interministériel se réunit pour examiner le problème B.S.F. Le 2 juillet, les conclusions de ce comité sont présentées aux organisations syndicales de B.S.F. par le ministre du Travail, M. AUROUX, qui leur assure qu'il n'y aura ni fermetures d'usines, ni ventes d'actifs, ni licenciements dans les trois mois à venir. Les pouvoirs publics s'engagent à assurer le fonctionnement normal de B.S.F. pendant cette période, ce qui suppose la prise en charge d'un déficit mensuel important. Puis, des experts de l'Institut de Développement Industriel (I.D.I.) et du Crédit National sont mis à disposition de l'administrateur provisoire, Me CHASSAGNON, pour bâtir un plan de redressement. Des parlementaires communistes demandent la création d'une commission d'enquête sur les aides publiques aux sociétés de textile. Monsieur Jean-Pierre WILLOT est inculpé pour abus de biens sociaux. Les frères WILLOT acceptent d'engager leurs biens personnels qui viendront garantir un prêt participatif de 100 MF débloqué par le gouvernement. Un certain nombre de créanciers de B.S.F. qui auraient été entraînés dans la chute et déposé à leur tour leur bilan sont sauvés par des délais supplémentaires pour le règlement de leurs dettes fiscales et cotisations sociales.

Le 22 juillet 1981, M. Anatole TEMKINE, Président de l'I.D.I. est nommé conseiller de Me CHASSAGNON. Dès lors, l'I.D.I. ne cessera d'être étroitement associé à l'affaire B.S.F. et sera en quelque sorte le représentant de pouvoirs publics dans la direction du groupe.

En août 1981, M. Antoine WILLOT est à son tour inculpé pour abus de biens sociaux.

Le 30 septembre 1981, les experts de la SADEF (I.D.I. et Crédit National) remettent leur rapport chiffrant à 2 milliards de F. le coût de la relance de B.S.F. : 1,4 MMF pour reconstituer la structure financière et 0,6 MMF pour les nouveaux investissements. Ceci ne permettrait toutefois pas d'éviter des licenciements. Le rapport est contesté et il est demandé à M. TEMKINE de préparer un nouveau plan de redressement pour la fin de l'année. Le gouvernement est en effet pris dans les contradictions suivantes :

- refus de nationaliser les pertes (M. Jacques DELORS)
- impossibilité politique de démanteler B.S.F. (M. Pierre DREYFUS)
- absence de groupe industriel capable de reprendre B.S.F. en entier.  
(MM. Léon CLIGMAN et Maurice BIDERMAN ne sont intéressés que par certains départements).

En janvier 1982, pour éviter de nouveaux problèmes de trésorerie, le F.D.E.S. accorde un nouveau prêt de 100 MF à 10,5 % avec un différé d'amortissement de 3 ans.

En avril 1982, M. René MAYER, candidat officiel du ministère de l'Industrie, ayant mené à bien le "tournant commercial" de l'Institut Géographique National est nommé président de la Compagnie B.S.F. M. DE LA MARTINIÈRE, Directeur de l'I.D.I. est nommé administrateur de la société de location-gérance.

Le 26 avril 1982, la Compagnie BOUSSAC SAINT FRÈRES (C.B.S.F.) reprend B.S.F. et la S.F.F.A.W. en location-gérance. C.B.S.F. a un capital de 200 MF., l'I.D.I. étant légèrement majoritaire et les banques créancières de B.S.F. ayant le reste du capital. Les créanciers de B.S.F. remettent à la C.B.S.F. la majorité des actifs (1,2 milliards de F. de stock et 500 MF. de valeurs réalisables et disponibles) garantissant 3 milliards de F. de créances. Mais ceci est le début d'un nouvel épisode, le quatrième, dont nous ne connaissons pas encore l'issue.

## 2 - L'EXPLOITATION THÉORIQUE DU CAS BOUSSAC/WILLOT.

### a - Le contexte de la relation d'aide.

Qui négocie et quel est l'objet de la transaction ?

Dès le début, dans les années 1960, les WILLOT prennent l'habitude du contact direct avec l'Etat et plus précisément de l'approche directe des ministres, c'est-à-dire du dialogue avec les instances politiques de préférence aux organes administratifs de l'Etat. En effet, contrairement à ce qui se passe dans la sidérurgie le poids des représentants des petites entreprises dans les organisations patronales du textile interdit la discussion de groupes ayant une taille suffisante pour avoir une signification politique. Cela expliquera le peu d'intérêt porté par les frères WILLOT à ces organisations. La citation suivante de BOUSSEMART et RABIER (1) illustre parfaitement cette alliance objective entre les dirigeants du groupe et le pouvoir politique : "En ne cherchant pas à mettre en oeuvre - comme les groupes PROUVOST - MASUREL - D.M.C. - RHONE POULENC, PRICEL, SOMMER ALIBERT, BIDERMAN - une stratégie de délocalisation qui visait à bénéficier des avantages comparatifs en termes de coût salarial des pays en voie de développement, le groupe WILLOT s'assurait le soutien d'un Etat pour le compte duquel il organisait en douceur la mobilisation du capital de la filière (2). De plus, il renforçait, en France, ce même pouvoir étatique dans la mesure où ses intérêts propres ne se confondaient pas avec ceux du pouvoir économique multinational, dont la tradition politique tend à imposer une logique qui entre en contradiction avec les intérêts limités de chaque pouvoir étatique". Autrement dit, les Frères WILLOT apportaient une solution française à la crise du textile. Leurs seules implantations étrangères (Kovettes, Anspach, etc...) étaient censées rapporter à terme des devises sous forme de rentrées de dividendes et non en coût du fait de la substitution d'importations à des productions nationales. Aussi pourront-ils se prévaloir officiellement du soutien des pouvoirs publics lors du rachat de certaines entreprises et obtiendront-ils l'appui concret des établissements financiers du secteur public (Crédit National, Caisse Centrale de Coopération Economique, COFACE, BFCE, etc...).

---

(1) BOUSSEMART et RABIER : op. cit., p. 269

(2) C'est-à-dire la restructuration.

Mais si les WILLOT ont su séduire le pouvoir politique en amortissant notamment les effets sociaux de la crise du textile et en proposant une solution française (1), ils ont aussi su trouver des arguments propres à convaincre les techniciens de l'Administration, soucieux d'une certaine orthodoxie économique et financière. Il était en effet important que ces deux grands pôles de l'administration, l'Industrie et les Finances, n'entrent pas en conflit à propos des WILLOT.

Sauf à la fin de l'épisode B.S.F., mais il n'y a alors plus rien à perdre, les frères WILLOT n'utilisent guère d'aides contractuelles. Les seules dont nous ayons eu connaissance sont celles négociées lors de la reprise de BOUSSAC sous forme d'avantages fiscaux, représentant peu de choses au regard des sacrifices imposés aux créanciers ou du soutien exigé des banques. Ils ont donc l'habileté de demander directement peu de capitaux à l'Etat mais des pressions politiques sur des tiers et notamment les banques et le Crédit National.

Finalement, les plus gros sacrifices que les WILLOT demandent à l'Etat sont :

- un abandon des créances détenues sur les sociétés en cessation de paiement qu'ils reprennent. Mais cela n'apparaît pas comme une aide aux WILLOT.
- des délais de paiement pour les dettes fiscales et les cotisations sociales mais là encore, il n'y a pas de transfert des capitaux de l'Etat au groupe.

---

(1) Les WILLOT se sont bien lancés dans une "aventure africaine" mais on ne sortait pas de la zone Franc, ce qui est essentiel du point de vue de notre équilibre monétaire.



En contrepartie de l'engagement souvent moral de l'Etat, les frères WILLOT lui apportent un certain nombre de garanties :

1. La garantie de leurs compétences "managériales". Celle-ci est attestée par leur titre de "meilleur manager de l'année", discerné par la revue "L'Expansion" en 1979 ! Plus sérieusement, ils ont acquis une expérience importante et une certaine notoriété en matière de reprise d'entreprise en difficulté. Ils se sont ainsi créés une réputation de "sauveurs d'emplois et de redoutables financiers". Le Bon Marché, devient un grand magasin parisien rentable et leurs sociétés versent des dividendes élevés.

2. La congruence de leur action avec un discours de l'Etat qui tient lieu de politique industrielle (1). Ce discours met en avant un certain nombre de "concepts/mythes". Le premier est celui de la taille. Pour résoudre la crise touchant tel ou tel secteur en difficulté, il faut organiser le "remembrement" et ne laisser subsister que quelques grands groupes qui, ayant atteint la masse critique, pourront jouer un rôle actif dans la nouvelle division internationale du travail. La taille est considérée comme un atout essentiel dans la compétition internationale, comme une condition nécessaire et presque suffisante du succès. Toute notre fiscalité témoigne de la force de cette croyance : régime de faveur applicable aux fusions, imposition du bénéfice consolidé, calcul de l'impôt sur les dividendes reçus par les sociétés-mères de leurs filiales, etc... Les frères WILLOT surent créer les conditions favorables à leur reconnaissance comme "leaders" du textile en France. Le second "concept/mythe" est celui de la compétitivité. C'est à la fois une norme (il faut être compétitif) sans être un engagement très contraignant (tous ceux qui ne sont pas en faillite sont compétitifs !). La croissance est le signe infaillible de la compétitivité. Les frères WILLOT qui, en un peu plus de 20 ans, sont passés d'une entreprise de 200 personnes à un groupe en employant près de 30 000 savaient donc nécessairement être compétitifs. Le troisième et dernier de ces "concepts/mythes" est celui de la politique des créneaux. Les frères WILLOT ont toujours eu pour objectif de recentrer leurs activités sur quelques créneaux rentables. L'organisation du groupe en centres de

---

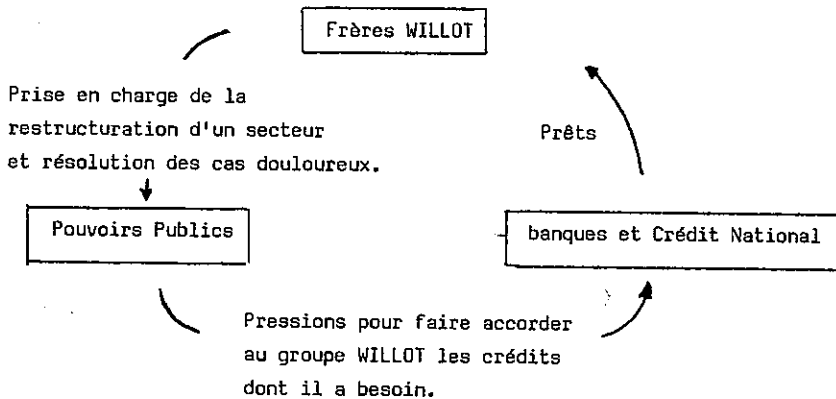
(1) Le premier plan n'apparaîtra qu'en 1982 (ordonnance textile du 10 février 1982).

profit y conduit naturellement. La flexibilité d'un groupe important rend possible une telle stratégie puisque le matériel peut être transféré d'une usine à l'autre, regroupé ou tout simplement revendu. Il en résulte une concentration des moyens sur les points forts du groupe : filature du lin (2/3 de la production française), filature du jute (90 % de la production nationale), hygiène, imperméables, etc...

Après avoir montré le contexte de cette relation d'aide, de cette négociation, il convient de montrer comment son déroulement s'inscrit dans la logique des différents acteurs.

b - La logique organisationnelle de la relation d'aide.

Dans le cas présent, la négociation met en présence trois acteurs ou groupe d'acteurs. On peut, très schématiquement, la résumer par le schéma suivant, jusqu'à la veille de la chute de B.S.F.



Il est évident que le système n'est pas clos et que l'environnement intervient de façon importante. Mais la réduction opérée par ce schéma ne nuit pas à la compréhension de la logique des acteurs.

a . La logique organisationnelle du groupe WILLOT : la fuite en avant.

Très tôt, les frères WILLOT ont fondé leur succès sur une croissance externe, puis conglomérale, à un rythme sans cesse plus rapide comme nous l'avons vu

dans l'historique du groupe, au point d'en perdre peut-être la maîtrise (1). La stratégie retenue ne pouvait réussir qu'à une triple condition :

- valoriser au maximum le patrimoine ;
- identifier les activités les plus productives ;
- utiliser au maximum les ressources de l'endettement.

Nous allons étudier successivement chacun de ces trois points.

La valorisation du patrimoine passe d'abord par la spéculation sur le patrimoine immobilier non indispensable à la production. La vente de terrains, d'usines, de logements, de locaux commerciaux procurera au groupe des liquidités pour payer le dernier ou le prochain "sauvetage" d'entreprise en difficulté. Dans le cas de l'absorption d'une autre société, les actionnaires de cette dernière sont rémunérés en "actions WILLOT". Il était donc également important d'en soutenir le cours, par d'opportunes distributions de dividendes, par exemple. Enfin, les frères WILLOT ont semble-t-il toujours manifesté une grande préférence pour le présent, et sacrifié le long terme au court terme.

C'est ainsi que la qualité d'articles a été abaissée pour rentabiliser au maximum une marque, quitte à la déprécier totalement à long terme (2). Ce mode de valorisation très spéculative du patrimoine suppose nécessairement un certain turn-over du capital productif, que les frères WILLOT se sont attachés à maintenir, comme nous l'avons vu.

L'identification des activités les plus productives nécessite une bonne connaissance des résultats pour chaque couple produit/marché. Leur gestion selon les principes de la gestion des portefeuilles suppose une grande mobilité du capital productif. Ces deux conditions ne peuvent être réalisées que dans le cadre d'une organisation par centres de profit (3), très décen-

---

(1) La rapidité et l'audace des WILLOT présente certaines analogies avec la "cavalerie" pratiquée par certains financiers ou les opérations montées par le célèbre Aristide SACCARD de "l'Argent" d'Emile Zola.

(2) Ce fût notamment le cas de "Ted Lapidus".

(3) Cf à ce sujet : A. BURLAUD et C. SIMON : Coûts/Contrôle. Vuibert, 1981, p. 222 et s.

tralisée, susceptible de responsabiliser chaque directeur de division sur des objectifs financiers. Contrairement à Marcel BOUSSAC, les frères WILLOT préfèrent les bienfaits d'une concurrence à tous les niveaux à ceux de l'intégration verticale. La seule véritable manifestation de l'existence d'un groupe réside dans la mise en commun de quelques services (achats, engeneering, informatique) et le contrôle de la cohérence et de la réalisation des objectifs par la direction générale. Ce type d'organisation est pratiquement le seul compatible avec la restructuration quasi permanente des activités industrielles. L'indépendance des différents maillons permet de se séparer des plus faibles et d'allouer leurs dépouilles à ceux qui en feront meilleur profit. Le darwinisme est ainsi érigé en modèle de gestion. Mais ce modèle crée une dynamique qu'il est ensuite difficile de maîtriser : pour continuer à éliminer les maillons faibles, il faut sans cesse absorber de nouvelles entreprises et les "digérer" d'autant plus vite que cette sélection se fait essentiellement sur la base de critères de succès à court terme (le profit annuel ou le cash-flow, mesurés à partir des données comptables). On retrouve donc ici la prééminence du court terme sur le long terme.

Enfin la stratégie de fuite en avant des frères WILLOT s'appuyait nécessairement sur une politique d'enjettement leur permettant de profiter d'un effet de levier (1). Il ne leur était évidemment pas possible de financer une croissance externe aussi rapide par autofinancement. Son financement par l'émission massive d'actions "WILLOT" n'eût pas non plus été possible à cause du risque de perte de contrôle du groupe et du risque d'effondrement de leurs cours. Restait l'endettement. Dans le bilan de B.S.F. au 30 juin 1979, les dettes à court terme (essentiellement le crédit fournisseur) financent l'ensemble des actifs circulants. Il n'y a pas de capitaux immobilisés ( et à rémunérer) pour financer le fonds de roulement, puisque celui-ci est légèrement négatif. L'ensemble des immobilisations est financé par les capitaux permanents dont approximativement 1/3 de capitaux propres et 2/3 de dettes à long et moyen terme. La structure du bilan B.S.F. déroge aux règles de l'orthodoxie financière et il est évident que sans la pression des pouvoirs publics, aucune banque ne se serait engagée dans pareille aventure. Tant que la rentabilité des capitaux investis est bonne, l'effet de levier crée un effet multiplicateur de rentabilité des capitaux propres. En revanche,

---

(1) Cf à ce sujet : B. COLASSE : Gestion financière de l'entreprise.

PUF, 1982, p. 125 et s.

dès que la rentabilité devient inférieure au taux d'intérêt moyen de l'endettement, l'effet de levier se transforme en un multiplicateur de pertes (1). Dans l'hypothèse favorable, il y a donc un accroissement de rentabilité au prix d'un risque accru. Telle fut la carte jouée par les WILLOT, condamnés au succès puis condamnés par l'insuffisance des succès...

Ces trois composantes de la stratégie des frères WILLOT sont étroitement liées et constituent une sorte de machine infernale qui va s'emballer.

b. La logique organisationnelle des pouvoirs publics.

Il est évident que les pouvoirs publics constituent à eux seuls un ensemble complexe que, pour simplifier, nous réduisons à la seule logique du ministère de l'Industrie. Ce dernier est prisonnier de la contradiction suivante : il ne peut ni laisser faire, ni intervenir directement.

L'Etat ne peut laisser faire. Incarnant une certaine providence, il ne peut rester insensible à des faillites en chaîne et au développement du chômage qui en résulte dans le Nord, en Picardie et dans les Vosges.

L'Etat ne peut non plus intervenir directement. Certes, il est omniprésent et prend en charge la gestion d'équilibres globaux (masse monétaire, cours du franc, niveau de l'épargne, de la consommation, de l'investissement, etc...), d'équilibres sectoriels (sidérurgie, agriculture, etc..) et d'équilibres régionaux (aménagement du territoire) mais il ne peut prendre en charge directement la gestion d'entreprises. La nationalisation du groupe WILLOT n'était guère envisageable ; avant le 10 Mai 1981, à cause d'une hostilité de principe aux nationalisations et après, parce que "le socialisme ne consiste pas à nationaliser les pertes". D'ailleurs, toutes les lois de nationalisation, celles de la Libération comme les plus récentes, insistent sur l'autonomie de gestion des entreprises nationalisées (2).

Autrement dit, si l'Etat peut trouver une base de légitimité (3) à des interventions de sauvetage, il ne peut en trouver à une participation di-

---

(1) BSF sera victime à la fois d'une baisse de rentabilité et d'une hausse des taux d'intérêts.

(2) Cf à ce sujet : A. BURLAUD : Nationalisations : la confusion des langages. Actes du congrès de l'Association Française de Comptabilité, Mars 1982.

(3) Cf à ce sujet : R. LAUFER et A. BURLAUD : Management public, Gestion et légitimité. Dalloz, 1980, pp. 7 à 28.

recte à la gestion d'une entreprise dont l'activité ne relève pas d'un secteur stratégique. La participation indirecte à la gestion d'un groupe dominant devient, pour les pouvoirs publics, la seule façon de contrôler la crise du textile et de jouer un rôle actif sans la restructuration de ce secteur. C'est ainsi que l'on peut expliquer la compréhension, voire la complicité des pouvoirs publics face à la boulimie des frères WILLOT qui, de plus, savent parler le langage de l'Etat comme le montre leur lettre au C.I.A.S.I. datée du 17 août 1978 (Cf supra). Le dialogue direct avec les hommes politiques, la participation active à la politique du ministère de l'Industrie, permettent donc aux frères WILLOT de recevoir les appuis nécessaires pour obtenir des banquiers un soutien financier peu commun. En accédant à cette demande, les pouvoirs publics s'aident aussi eux-mêmes puisqu'en contrepartie ils obtiennent la possibilité d'intervenir dans les coulisses pour contrôler la crise du textile, même partiellement.

c. La logique organisationnelle des banquiers

En vertu du multiplicateur de crédit (1), les banques ont de fait un pouvoir de création monétaire susceptible de rompre les grands équilibres économiques nationaux. Ceci explique la tutelle très étroite qu'exercent sur elles la Banque de France et le Ministère des Finances, via la Commission de Contrôle des Banques (C.C.B.) qui surveillent les ratios, encadrent leurs crédits, fixent leurs taux, leur imposent certains emplois et contrôlent une partie de leurs ressources.

L'étroite dépendance du secteur bancaire par rapport aux pouvoirs publics est un phénomène ancien qui le rend très attentif aux pressions ministérielles. Tant que les frères WILLOT étaient bien en cour, les crédits bancaires ont toujours fini par suivre. Seule exception : les banques américaines qui ont refusé de prendre plus de risques dans l'affaire Korvettes et se sont retirées du jeu quand il en était encore temps. Tout a changé avec le changement de majorité, le 10 mai 1981. D'une part, les frères WILLOT n'étaient pas préparés à ce changement politique. D'autre part, l'un des chefs de file du pool qui finançait le groupe était le Crédit Commercial de France (C.C.F.). Comme nous allons le voir, ce fait n'était pas sans importance. "Pendant la campagne électorale, M. LEVEQUE n'a pas caché son hostilité à l'arrivée de la gauche au pouvoir, et surtout

---

(1) Cf à ce sujet : Jean MARCHAL et Huguette DURAND : Monnaie et Crédit.

Cujas, 1968, p. 112 et s.

au programme des nationalisations qui englobait la banque qu'il dirigeait. Toujours est-il qu'après le 10 Mai - et M. LEVEQUE l'a déclaré publiquement - la décision prise par le C.C.F. de ne pas accorder d'argent frais au groupe WILLOT est liée à une tactique visant à embarrasser le nouveau gouvernement en place, et à enrayer le processus de nationalisation. (...) Parmi les éléments qui ont conduit le groupe WILLOT à déposer le bilan de B.S.F., le refus du C.C.F. d'apporter de nouveaux fonds est déterminant, car il met en cause la logique conglomérale sur laquelle il se fondait" (1). Concomitamment, la relation d'aide se transforme : du soutien politique, on passe à l'aide aux entreprises en difficulté par I.D.I. interposé. L'Etat - gestionnaire fait place à l'Etat - pompier... Celui-ci ayant une légitimité plus forte que celui-là et donc des moyens d'intervention plus directs.

c - Le rôle de l'évaluation dans la relation d'aide.

Deux périodes doivent être distinguées : avant et après le dépôt de bilan de B.S.F.

Avant le dépôt de bilan, la dialogue se situe essentiellement, nous l'avons vu, au niveau politique. Il se caractérise par "l'absence d'explicitation véritable des objectifs poursuivis ; l'évaluation par les crises" (2) tenait lieu de système de contrôle. C'est ce que d'autres auteurs appellent le "contrôle de la gestion par les scandales". Tout contrôle sérieux sur la base des états financiers des entreprises du groupe est d'ailleurs impossible. Les dates de clôture des comptes des différentes sociétés du groupe ne sont pas toutes les mêmes (tantôt le 30 juin, tantôt le 31 décembre), les principes comptables ne sont pas homogènes, le groupe ne publie pas de comptes consolidés (ce dont la COB se plaindra), les exercices comptables n'ont pas tous la même durée (sic !) et le caractère permanent des restructurations enlève beaucoup de leur signification aux comparaisons d'une année sur l'autre. Néanmoins, le succès fait oublier bien des irrégularités ou mêmes délits, tels l'abus de bien sociaux. C'est l'échec qui provoquera le scandale. Ainsi, la création d'une commission d'enquête parlementaire ne sera réclamée par le groupe communiste de l'Assemblée Nationale qu'après

(1) BOUSSEMART et RABIER : op. cit., p. 272.

(2) Patrick GIBERT : Management public : management de la puissance publique.  
Thèse d'Etat, Paris, 1983, p. 46.

le dépôt de bilan.

Après le dépôt de bilan, lorsque le gouvernement issu des élections de 1981 hérite de ce dossier devenu brûlant, la distinction stratégie (négociée avec les frères WILLOT)/gestion (déléguée aux frères WILLOT) et le partage des rôles qui en découle ne sont plus de mise. L'Etat omniprésent supplée à toutes les défaillances du secteur privé et doit intervenir dans la gestion du groupe. Les techniciens prennent alors le pas sur les "politiques". Cela se traduit, dès le mois de juillet 1981, par une mission "lourde" d'expertise confiée à la S.A.D.E.F. (filiale d'expertise et de conseil commune à l'I.D.I. et au Crédit National) consistant à faire une évaluation commerciale, industrielle et sociale pour la centaine de départements que compte le groupe et pour le groupe lui-même. L'élaboration d'un diagnostic financier est confiée au même moment à un cabinet d'experts-comptables, le Cabinet MAZARS. L'ampleur de ces deux missions dépasse d'ailleurs la capacité de travail des deux cabinets qui devront faire appel à la sous-traitance pour traiter plusieurs milliers de pages d'informations dans des usines situées dans toute la moitié Nord de la France. Sur ces bases, les experts de la S.A.D.E.F. feront une évaluation des forces et faiblesses du groupe, des besoins de capitaux pour sa relance et prépareront un plan de redressement. Même si celui-ci ne sera pas directement appliqué, la nomination de M. TEMKINE comme conseiller de Me CHASSAGNON puis de M. MAYER comme Président, confirment le changement de logique. A la politique industrielle (évaluation par les crises) succède la gestion (prééminence de l'évaluation comptable et financière). Seuls les problèmes d'emploi resteront dans le champ du politique.

d - La réduction de complexité dans la relation d'aide.

Ici aussi, il faut distinguer avant et après le dépôt de bilan de B.S.F.

Avant, comme nous l'avons vu, la séparation stratégie (négociée avec les frères WILLOT)/gestion (déléguée aux frères WILLOT) assure une première réduction importante de la complexité des problèmes. En caricaturant un peu, on peut se demander si cette distinction n'en recouvre pas une autre : les aspects nobles, c'est-à-dire la politique industrielle et la stratégie qui intéressent les hauts fonctionnaires et les responsables politiques par



opposition à la gestion, aspect technique, qui est volontiers abandonné aux hommes d'affaires.

La seconde réduction de complexité, dans le cas présent, tient à l'élévation au rang de mythes de certains concepts de l'économie industrielle : la taille, la compétitivité et la politique des créneaux. Le mythe est, comme nous l'avons vu, que ce "cocktail" soit la recette du succès (Cf. supra).

Le caractère réducteur du discours politique est parfaitement illustré par la négociation pour la reprise du groupe BOUSSAC. En effet, dans leur lettre du 17 avril 1978 au Président du Tribunal de Commerce de Paris, les frères WILLOT écrivent : "l'achat par notre groupe, de la totalité des actifs (biens ou titres) des sociétés du groupe BOUSSAC et du groupe DIOR dont la liste non limitative est jointe en annexe, - que les syndicats ont l'obligation d'inventorier - appartenant aux personnes physiques ou morales qui se trouvent ou devront se trouver dans les liens du règlement judiciaire, sera fait au prix forfaitaire de 700 MF. "La lettre se termine par : "P.S. : Liste, non limitative, des sociétés du groupe BOUSSAC objet de la présente". Autrement dit, les frères WILLOT ne savaient pas exactement ce qu'ils achetaient pour 700 MF mais ils savaient qu'ils le faisaient avec l'appui des pouvoirs publics. Dès lors, les détails n'étaient plus significatifs.

Après le dépôt de bilan, la réduction de complexité s'opère à travers un autre mythe et une technique.

Un mythe : "faire payer les WILLOT". Le thème sera pratiquement le seul développé par la C.G.T. dans sa déclaration au Comité Central d'Entreprise de B.S.F. du 2 juillet 1981. A titre d'illustration, nous en extrayons les citations suivantes : "Les WILLOT se sont enrichis sur le dos des travailleurs (...) les WILLOT ont utilisé à leurs fins personnelles l'argent du Trésor Public (...) Nous disons que ce sont les WILLOT qui doivent payer puisqu'ils nous ont dépouillé durant des années, qu'ils se sont enrichis sur le compte de leurs salariés et de la Nation en utilisant pour leurs seules fins personnelles les fonds publics mis à leur disposition par leurs amis du gouvernement de DE GAULLE à GISCARD. C'est pourquoi nous disons au gouvernement actuel de prendre l'argent où il est." Mais la fortune des WILLOT peut-elle suffire à sauver un groupe qui perd plusieurs millions de

francs par mois ?

Du côté des gestionnaires, la réduction de complexité s'opère à travers le recours à une technique : la comptabilité. L'évaluation de la situation financière de chaque département de B.S.F. a été faite à partir de deux agrégats : le "résultat courant" et le "fonds de roulement normatif". Nous passerons sur toutes les hypothèses, inhérentes aux conventions comptables, faites pour les calculer.

En revanche, utiliser ces deux indicateurs pour résumer la situation financière de chaque département et élaborer à partir de là un plan de redressement constitue un second niveau de simplification qu'il convient d'examiner. Implicitement, il est supposé que le résultat courant du dernier exercice est significatif du profit que chaque département peut dégager en régime de croisière. L'extrapolation de ce résultat n'est acceptable que si on le suppose insensible aux mesures de restructuration du groupe. En ce cas, à quoi bon restructurer ? La seule conclusion qui s'impose est la liquidation des départements déficitaires, ce qui pose des problèmes d'un autre ordre, sociaux notamment et ne résoudrait pas le problème initial car les comptables savent que le report des charges de structure sur les départements bénéficiaires survivants peut les rendre déficitaires (1)...

De même, le fonds de roulement normatif ne permet d'évaluer les besoins financiers du groupe que si la restructuration ne modifie pas les conditions d'exploitation ... ce qui n'est pas précisément le but de la manoeuvre !

---

(1) Cf à ce sujet : BURLAUD et SIMON : op. cit., p. 86

ANNEXE

RECAPITULATIF DES AIDES AUX GROUPES BOUSSAC/WILLOT

Un tel récapitulatif ne saurait être complet dans la mesure où la notion d'aide n'est pas une notion simple, surtout dans cette monographie.

Une première conception de l'aide peut consister à se limiter aux mouvements de capitaux. Mais si un don est incontestablement une aide, qu'en est-il d'un prêt ? Dans ce dernier cas, l'aide est-elle seulement égale à la bonification d'intérêt ? Si oui, par rapport à quel taux de référence faut-il calculer la bonification d'intérêt ?

Mais il peut y avoir aussi aide financière sans mouvement de capitaux, par le seul fait que les pouvoirs publics abandonnent une créance, accordent des délais supplémentaires ou consentent des avantages fiscaux. Dans ces deux derniers cas, il n'y a aucune trace comptable de l'aide.

L'aide publique peut prendre des formes plus subtiles. Ainsi, lorsque les pouvoirs publics font pression sur une banque afin qu'elle accorde au groupe le prêt demandé, l'aide devient impossible à quantifier.

Enfin, selon le périmètre retenu, l'aide peut devenir un jeu à somme nulle, négative ou positive. Par exemple, un prêt du F.D.E.S. constitue un jeu à somme nulle si l'on considère l'ensemble que constituent l'entreprise et l'Etat à un instant donné. Si ce prêt permet à l'entreprise de poursuivre une exploitation ruineuse, a pour effet de retarder le dépôt de bilan et la met dans une situation encore plus catastrophique telle que le prêt ne pourra jamais être remboursé, le jeu devient, dans cette perspective historique, un jeu à somme négative. Enfin, si l'on englobe les ASSEDIC et divers autres organismes sociaux, il se peut que le jeu devienne à somme positive car le fait d'amortir la chute de l'entreprise peut avoir des effets sociaux favorables qui vont plus que compenser la perte du prêt.

Les quelques remarques montrent que la simple énumération des aides consenties aux Groupes BOUSSAC/WILLOT pose un problème quasi-insoluble si l'on ne fait pas des hypothèses très restrictives. Nous avons donc listé les seules opérations en capital sans même tenir compte des remboursements :

Groupe BOUSSAC :

|                                                              |       |
|--------------------------------------------------------------|-------|
| 1975 : Prêt du F.D.E.S.                                      | 60 MF |
| Prêt du C.I.A.S.I.                                           | 10 MF |
| 1977 : Prêts et subventions                                  | 50 MF |
| (pour mémoire : moratoire de l'URSSAF et de la TVA : 20 MF). |       |

Groupe B.S.F. :

|                                                                   |        |
|-------------------------------------------------------------------|--------|
| 1978 : Reprise d'un prêt du F.D.E.S. de                           | 47 MF  |
| Nouveau prêt du F.D.E.S.                                          | 38 MF  |
| Prêt du Crédit National                                           | 20 MF  |
| Prêt de la S.D.R.                                                 | 8 MF   |
| (pour mémoire : exonération de droits d'enregistrement : 14,5 MF) |        |
| 1981 : Prêt participatif                                          | 100 MF |
| 1982 : Prêt du F.D.E.S.                                           | 100 MF |

Enfin, pour être complet, il faudrait aussi tenir compte des aides indirectes dont a pu bénéficier le groupe BOUSSAC/WILLOT à l'occasion de la reprise d'entreprises en difficulté, chaque fois que l'URSSAF et l'Etat ont abandonné leurs créances. Bien sûr, il s'agissait d'une condition à défaut de laquelle il n'y aurait pas eu de repreneur. Est-ce encore une aide au groupe BOUSSAC/WILLOT ? Ne peut-on soutenir que de toute façon une faillite est à la charge de la collectivité, que celle-ci perde ses créances ou qu'elle ait à payer des indemnités de licenciement puis de chômage ?

BIBLIOGRAPHIE ET DOCUMENTS SUR BOUSSAC/WILLOT

Véronique GUYADER et Didier SIRODDOT : BOUSSAC, grandeur et décadence. (historique et dossier de presse depuis Novembre 1975), E.S.C.P., Mai 1983, 43 p.

Fédération Hacuitex- C.F.D.T. : Proposition d'un plan d'urgence concernant le groupe AGACHE-WILLOT - 15 Juin 1981, 12 p.

Lettres de la Direction Générale de Saint-Frères au secrétaire général du C.I.A.S.I. et au Président du Tribunal de Commerce de Paris, 17 août 1978 (rendue publique par la fédération Hacuitex-C.F.D.T.).

Fédération Hacuitex - C.F.D.T. : Les conditions de la reprise du groupe BOUSSAC par les WILLOT, dactylographié, 9 p.

Benoît BOUSSEMART et Jean-Claude RATIER : Le dossier AGACHE/WILLOT. Une capitalisation à contre-courant. Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques - 1983, 339 p.

L'OPERATION RACINES

L'ESPACE DELEGUE

SOMMAIRE

|                                                                                                                             |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| INTRODUCTION                                                                                                                | p 157 |
| 1 - <u>LE DECOR</u>                                                                                                         | p 161 |
| 1. Reconnaissance du terrain et repérage politique                                                                          | p 161 |
| 2. La carte "mentale" de Monsieur CHINON                                                                                    | p 162 |
| 2 - <u>CHRONOLOGIE DES EVENEMENTS.</u>                                                                                      | p 164 |
| 1. La première réponse du niveau central ou le soutien clandestin.                                                          | p 164 |
| 2. La recherche des alliances : première étape nécessaire.                                                                  | p 165 |
| 3. Deuxième étape : le lancement et la stabilisation du programme.                                                          | p 167 |
| 4. Troisième étape : la période de dégagement.                                                                              | p 173 |
| 3 - <u>HIERARCHIE MANAGERIALE ET HIERARCHIE POLITIQUE.</u>                                                                  | p 176 |
| 1. L'espace délégué se rétrécit., au fur et à mesure que l'aide d'E.D.F. pour reconvertir les emplois sur place se précise. | p 176 |
| 2. L'approche système suivie par Monsieur CHINON vient compliquer ce qui avait été simplifié : le point de vue du centre.   | p 178 |

## INTRODUCTION

L'objet de cette monographie est d'analyser le processus mettant en relation la hiérarchie managériale d'un groupe industriel (E.D.F.) et une communauté locale lors d'un investissement industriel ayant des retombées importantes pour une région : plus précisément, il s'agit d'isoler le moment où E.D.F. démarre la construction d'une nouvelle centrale nucléaire sur un site existant, celui de CHINON.

C'est en partant, tel que le projet de recherche l'annonçait, de l'étude des rapports entre l'A.N.P.E. et les entreprises, que nous avons découvert par hasard (la serendipity des anglo-saxons ?) un terrain tout à fait autre, offrant un certain nombre de surprises au fur et à mesure de la progression du travail.

Préalablement à la présentation du décor, nous voudrions faire deux remarques, l'une portant sur l'organisation du groupe industriel en niveaux, l'autre sur les rapports entre les niveaux et leurs conséquences lorsque l'on essaye de comprendre comment un groupe industriel peut venir apporter son aide à une communauté, en l'occurrence le Chinonais qui, en fait, ne demande rien.

- Si E.D.F. exécute la politique nucléaire du gouvernement, la nature des investissements qu'elle met en oeuvre, la masse des financements engagés (1) permet aussi à ce groupe de prendre ses distances par rapport aux fonctionnaires chargés de mettre cette entreprise sous tutelle ; Nous sommes en présence d'une entreprise qui travaille à deux niveaux : un niveau où se prennent les grandes décisions d'investissement et de financement et un niveau "opération" qui doit rendre acceptable socialement et "écologiquement" un objet facile à voir : une centrale nucléaire. Repérons brièvement ces deux niveaux.

---

(1) Le "papier" E.D.F., implicitement assimilé à des emprunts d'Etat, se place à n'importe quelle quantité ; lorsque E.D.F. n'arrive pas à placer ses emprunts en France, elle se tourne vers la place de New-York où elle est l'un des plus gros emprunteurs...



Le niveau central ou "corporate", c'est-à-dire là où se définissent les programmes, travaille sur des horizons longs en développant son expertise de planification quant à la consommation, l'approvisionnement et la production. L'expertise acquise par le groupe pour gérer du long terme est un des éléments qui permet de s'affranchir d'un pouvoir politique travaillant sur des temps plus courts. La construction d'une centrale nucléaire, de l'expropriation des terrains à la réalisation, excède un mandat présidentiel et a fortiori un mandat de député....

Ce niveau produit du raisonnement économique, fait valoir des argumentations sur la réussite nucléaire, chiffre les solutions alternatives, alimente des dossiers destinés aux différentes agences administratives impliquées (DATAR, Agence pour la maîtrise de l'énergie), aux différents ministères (énergie, industrie, construction), bref, produit un discours en répondant à des questions que le groupe se formule souvent à lui-même : pourquoi l'énergie nucléaire est-elle une réponse à un objectif d'indépendance nationale ? pourquoi lutter contre un déséquilibre entre les régions Est et les régions Ouest ? A quel coût produit-on de l'électricité et à quel prix doit-on la distribuer ?

Ce travail interfère avec le travail des agences administratives, et peut être compris comme une production de légitimité qui se trouve encore au stade des mots, des textes, des discours, des réputations, des rapports, des études sociologiques, des scénarii d'évolution, des projections démographiques, des positions orales abruptes puis corrigées par écrit. A partir du moment, et après analyse du risque, où il est décidé d'implanter une nouvelle centrale nucléaire, il y a passage des mots aux choses. Ce passage peut être traité comme un cas d'école de gestion, une affaire d'application en quelque sorte puisque toutes les conditions sont réunies pour faire jouer à plein les principes du management : prévoir, planifier et contrôler.

- Le programme de construction est connu à l'avance, les effets du chantier également, d'où de très bonnes conditions de prévision et aussi de programmation avec les partenaires de l'environnement local, prévenus largement à temps.
  
- En étendant le champ de la planification, il est possible aussi d'organiser les retombées du chantier au niveau de la région.

En fait, le niveau "opération" va reprendre différemment les données du problème dans la mesure où son champ de vision est différent : E.D.F. n'est plus le groupe industriel le plus engagé sur le marché financier de New-York, E.D.F. n'est plus l'opérateur industriel travaillant de concert avec Framatome pour maîtriser totalement la filière "énergie atomique"...

Sur le terrain, et au moment où la décision de construire une tranche supplémentaire sur le site de Chinon est prise (1), le nom E.D.F. est étroitement associé à l'Etat, la puissance, l'argent, des retombées financières mais aussi écologiques ("le nuage" pour les vigneron (2), et aussi la venue d'étrangers, la perturbation d'un équilibre local). Autrement dit le niveau central disparaît parce que sans vie, abstrait, lointain, au profit du niveau opération. Et c'est de son point de vue unique, c'est-à-dire du responsable du chantier de Chinon (Monsieur CHINON dans la suite du texte), que nous organiserons les résultats de cette monographie.

---

(1) Les centrales nucléaires ne sont pas un phénomène nouveau dans la région. De 1956 à 1967, trois centrales y furent construites ; après une interruption de 10 ans, 1976 voit la construction de deux nouvelles tranches.

(2) En 1975, le fameux "panache" a provoqué des modifications climatiques qui ont fait craindre des retombées d'humidité provoquant gel au printemps et brouillard en hiver et entraînant des risques de maladie pour la vigne.

- Entre ces deux niveaux, tout se passe comme si s'établissait un espace de transition construit pour permettre au centre de se protéger contre toute réponse violente du terrain mais aussi pour permettre un apprentissage à distance d'une situation complexe. Nous appellerons cet espace de transition, un espace délégué. Tout se passe comme si le niveau "central" laissait du champ libre à ses opérateurs, comme pour laisser les expériences locales se dérouler sans rechercher à maîtriser les événements. Cet espace délégué permet au niveau central de ne pas s'engager, d'éviter de poser les termes du choix face à une situation locale inédite ; il recouvre donc bien plus qu'une simple délégation de pouvoir.

---

## 1 - LE DÉCOR

Pour planter le décor, nous suivrons non pas les indications descriptives d'un livre de géographie économique sur la région, mais des "résumés", des raccourcis proposés par le responsable opérationnel et qui lui serviront de guide comme un survol intériorisé puis intégré dans sa pratique.

### 1. RECONNAISSANCE DU TERRAIN ET REPERAGE POLITIQUE.

La reconnaissance du terrain n'est pas celle d'un thesard en géographie à la recherche de détails sur la démographie, sur la composition du tissu industriel, sur l'analyse de la population. La représentation de l'environnement sur lequel le responsable de chantier va intervenir se fait par transmissions orales, lectures rapides, discussions avec les acteurs locaux; cette représentation produit un discours, un résumé personnel, une synthèse : Le Chinonais est un lieu sans culture industrielle, il s'agit d'un lieu à dominante agricole (viticulture et primeurs) et commerçante. Le Chinonais est une localité sous-industrialisée, qui connaît une forte émigration, sans tradition ni culture ouvrière, mosaïque de petits patrons (conservateurs) propriétaires, travaillant avec un ou deux aides. La carte "psychologique" du Chinonais sera également établie de la façon suivante : la légende qui décrit les habitants d'Indre et Loir comme non-chalants et philosophes est "reprise" : Les habitants du Chinonais sont très attachés à leur terre, très individualistes et peu prêts à s'engager dans des actions collectives.

Le travail à l'usine est considéré comme un travail obligé, nécessaire pour gagner de l'argent, attitude rendant les gens du Chinonais imperméables au discours sur la vie à l'usine ou à la solidarité ouvrière. Le travail des champs passe avant le travail à l'usine. Aussi une des caractéristiques de la région est-elle l'absence de positions extrêmes sur des sujets précis (comme le nucléaire). Les réactions sont lentes, il n'y a ni enthousiasme ni rejet violent face à un projet nouveau. Le pragmatisme est la règle ("wait and see").

L'analyse politique de l'environnement est plus précise : la région est décrite sous l'emprise des notables locaux, méfiants envers toute forme d'association. Schématiquement, on peut distinguer les grands propriétaires fonciers, les notables du vignoble, les élites traditionnelles, les gros commerçants, les gros exploitants agricoles. La structure politique donne aussi à cette région une physionomie bien particulière. En effet, le conseiller général (élu en 1979 et réélu en 1982) est le seul socialiste opérant dans un milieu de droite sous la direction d'un préfet s'affichant comme conservateur. Les luttes politiques sont un frein important lors de prises de décisions communales et les enjeux électoraux sont particulièrement forts. Au conseil général, où la droite est majoritaire, les discussions sont très vives. Les notables locaux ne sont pas des entrepreneurs et n'ont pas de culture industrielle ; l'implantation de nouvelles industries signifie implicitement l'arrivée de salariés (1), de futurs syndiqués, bref, autant de troubles à prévoir dans un univers protégé. Financer un stade en béton ne relève pas de la même logique que financer un projet d'industrialisation de la région ; la sécurité du résultat prime contre l'inconnu de promesses faites, de plus, par des techniciens... parisiens.

## 2. LA CARTE "MENTALE" DE MONSIEUR CHINON.

Centralien de formation, Monsieur CHINON est un homme de terrain, ayant accumulé de l'expérience dans la gestion des grands chantiers. Cet ingénieur aime cependant se démarquer d'une approche purement technique : la construction d'une centrale, vu l'ampleur du projet et son impact sur l'environnement local, doit faire l'objet d'une autre approche. La complexité doit être abordée par le biais d'une approche systémique : sa représentation du local se fera sous forme de schémas, de ronds et de flèches pour tenter de démêler les fils de la complexité ; son projet s'appellera d'ailleurs le projet RACINES dont la charge symbolique est volontaire. Monsieur CHINON parle d'éco-système pour parler du projet, utilise constamment des concepts dérivés de la cybernétique, se définit

---

(1) Des salariés E.D.F. arrivant dans une commune signifie aussi le risque de perdre le contrôle de la municipalité, ou du moins de modifier l'équilibre politique.

comme un ingénieur fonctionnaliste" Je suis un fonctionnaliste, c'est-à-dire que ce qui m'intéresse c'est un circuit d'interactions et son système de fonctionnement.. et je ne dis jamais l'emploi... ce qui m'intéresse c'est comment fonctionne le système, comment les divers éléments sont interactifs".

C'est aussi un technicien pour qui les retombées humaines liées au chantier ne peuvent pas être traitées comme des résidus... à traiter ailleurs :  
" les activités sociales et humaines ne sont pas séparables de l'activité technique ". La représentation du problème dont il a la charge devient une mise en maquette d'une réalité... dont il veut garder la complexité.  
Le projet Racines est dominé par l'idée de cohérence, emboîtement de sous-ensembles ayant chacun une fonction.

Son principe de départ est d'avancer l'idée que la construction d'une centrale déséquilibre profondément le milieu local et qu'il est donc de la responsabilité d'E.D.F. de lutter contre ce déséquilibre : par exemple, en évitant "d'importer" massivement de la main d'oeuvre étrangère à la région et, plutôt, en utilisant la main d'oeuvre locale aussi bien lors de la phase de génie civil, que lors de la phase de construction mécanique. Le discours de l'ingénieur en charge de la bonne fin des travaux (et le problème de délai est crucial) se double d'un discours sur la nécessité pour E.D.F. de prendre en compte les retombées de sa propre action vis-à-vis d'un milieu local qui finalement n'a rien demandé et "supporte" cette opération, bon gré, mal gré. Le raisonnement qui va inspirer la conduite de Monsieur CHINON pourrait se résumer par la reconstruction suivante :

"Si nous intégrons ce chantier dans le milieu local, en organisant soigneusement les conséquences de l'après-chantier, nous serons capables aussi d'obtenir une très bonne performance économique en évitant les risques de grève, les retards sur le chantier". Monsieur CHINON parle, dès le départ, d'une expérience à tenter pour éviter les problèmes rencontrés lors de la construction de chantiers précédents (Fos sur Mer).

Il développe en fait un raisonnement où se retrouve le point de vue du maître d'oeuvre (les coûts, les délais), de l'employeur (la paix sociale) mais aussi de l'aménageur (s'intéresser au bassin d'emplois), et du service public (E.D.F. n'est pas un groupe industriel comme les autres, E.D.F. a une responsabilité sociale à assumer).

## 2 - CHRONOLOGIE DES ÉVÈNEMENTS.(1)

### 1. LA PREMIERE REPONSE DU NIVEAU CENTRAL OU LE SOUTIEN CLANDESTIN.

Monsieur CHINON est bien l'acteur local principal c'est-à-dire le responsable de la construction de la centrale. Mais il agit en tant que cadre supérieur E.D.F, c'est à dire qu'il doit répondre de ses initiatives à une hiérarchie. Cette idée "d'après chantier" est en fait perçue par les niveaux hiérarchiques englobants (Chinon parlera "des grands patrons") comme un débordement de la mission première d'E.D.F., celle de faire de l'électricité. Aménager l'après-chantier est perçu comme un déplacement de frontière entre E.D.F. et d'autres agences administratives dont c'est le métier, la DATAR par exemple.

D'autre part, la direction des achats d'E.D.F. chargée de gérer les relations avec les grandes sociétés de travaux publics, ne se montre guère enthousiaste pour modifier des procédures administratives concernant le suivi des chantiers. Monsieur CHINON crée une situation inédite pour laquelle aucun répertoire n'existe.

En prenant cette initiative, Monsieur CHINON doit à la fois persuader les grandes entreprises de travaux publics et sa hiérarchie immédiate qui est peu habituée à ces nouvelles conditions, argumentant sur la sécurité d'un fournisseur lors de la passation des marchés et sur la simplicité des procédures qui ont fait leur preuve.

D'un autre côté, les hauts responsables d'E.D.F. sont également conscients que ne rien tenter de nouveau dans la façon de gérer un chantier c'est aussi prendre le risque de rencontrer des difficultés sur le terrain, difficultés répertoriées par un haut fonctionnaire proposant une série de recommandations que le groupe industriel ne peut ignorer (2)

---

(1) Enquête menée à Chinon par Christine MUSSELIN et Laurence BUC.

(2) En juillet 1975, J.F. CARREZ, conseiller référendaire à la Cour des Comptes publie son rapport "Grands chantiers et aménagement du territoire". Il y dénonce les problèmes des grands chantiers liés aux équipements et aux structures d'accompagnement.

En août 1976, une enquête est réalisée sur les problèmes sociaux des grands chantiers (Dampierre) : 80 % de la main d'oeuvre est déplacée et l'accueil des travailleurs y est plus que précaire.

En réalité, Monsieur CHINON ne recevra pas d'appui, et parlera même "de bâtons dans les roues". Les seules personnes d'E.D.F. à prendre position le feront à titre privé; ce sera le cas du responsable direct auprès duquel Monsieur CHINON doit rendre compte, lequel lui donnera son soutien privé, mais sans pour autant s'engager plus avant. C'est à Monsieur CHINON de démontrer à ses supérieurs hiérarchiques l'intérêt pour E.D.F. de se lancer dans une telle opération. Monsieur CHINON connaît donc les limites de son expérience: il se sait "observé" mais sait aussi que cette expérience peut enclencher un processus irréversible ; cette irréversibilité peut alors aussi être utilisée comme ressource auprès de la hiérarchie d'E.D.F. Mis en observation et non soutenu officiellement, Monsieur CHINON cherche rapidement des alliances sur le terrain local, à la fois pour renforcer sa position à l'intérieur d'E.D.F. et aussi pour rendre possibles ses idées initiales.

## 2. LA RECHERCHE DES ALLIANCES : PREMIERE ETAPE NECESSAIRE.

Monsieur CHINON entreprend (Janvier 1978) d'obtenir l'appui du Préfet identifié comme l'allié indispensable par le contrôle qu'il exerce sur "les noeux du réseau administratif". Rapidement convaincu, le Préfet soutient l'initiative de Monsieur CHINON qui va dans le sens des délibérations du conseil général en décembre 1976 (1) et du Groupement permanent d'Avoine (Avril 1977) (2) structure créée pour étudier les problèmes rencontrés lors de la construction de la centrale; l'idée avancée sur la nécessaire organisation

- 
- (1) En décembre 1976, le Conseil Général, fort de la lecture du rapport CARREZ, examine le dossier de la centrale et demande l'élaboration d'un cadre contractuel entre l'Etat, les collectivités locales et les entreprises du chantier.
  - (2) Le groupement permanent d'Avoine a été créé pour "répondre" au rapport CARREZ. Créé à l'initiative du Préfet, le groupe se réunit périodiquement pour discuter de tous les problèmes concernant le chantier. Aux représentants d'E.D.F. et de la préfecture, sont venus se joindre les élus locaux (maires, conseillers généraux), les représentants des administrations centrales, les agences publiques et les grandes entreprises du chantier.



de l'après-chantier pour ne pas "laisser" sur le marché du travail quelques milliers de travailleurs locaux est considérée également comme pertinente par le Préfet. Le Préfet comprend alors que non seulement E.D.F. se doit de fournir de l'emploi local lors de la phase de construction des bâtiments, mais elle doit aussi veiller à former du personnel qualifié lors de la phase électro-mécanique et s'assurer que les reconversions individuelles, une fois le chantier terminé, se feront dans de bonnes conditions.

Cette "compréhension" des idées avancées par CHINON est aussi partagée pleinement par un deuxième acteur important au niveau régional, en l'occurrence le conseiller général. Hostile politiquement au nucléaire civil, le conseiller général de l'époque va cependant soutenir le projet présenté par CHINON dans la mesure où ce projet propose des actions de formation destinées aux travailleurs sur le site une fois le chantier terminé.

Enfin, CHINON trouvera rapidement un troisième allié, en la personne de Monsieur VARA Directeur Départemental de l'A.N.P.E. ; pour le Directeur Départemental, il s'agit d'éviter que le personnel débauché après la fin des travaux (2000 personnes selon une estimation) ne vienne allonger la liste des demandeurs d'emploi inscrits dans les agences de son département. La transaction entre MM CHINON et VARA pourrait se résumer de la façon suivante : l'A.N.P.E. accepte de mettre à la disposition d'E.D.F. son réseau d'agences (1) pour le recrutement d'ouvriers sur la centrale, accepte de faciliter les actions de formation pour que les 2000 ouvriers locaux employés sur le site ne se retrouvent pas ensuite demandeurs d'emploi. En fait, cette transaction est implicite.

CHINON bénéficie d'un appui constitué par le triangle Prefet/Conseiller Général/Directeur de A.N.P.E., qui lui permet de mettre sur pied son programme RACINES.

---

(1) En mars 1977, l'ANPE avait déjà installé une antenne à l'entrée du site, dans les locaux d'E.D.F., pour recruter les travailleurs sur le chantier en donnant la priorité aux travailleurs locaux ; le recruteur de la principale entreprise de génie civil, G.T.M., travaille avec le prospecteur placier de l'ANPE.

3. DEUXIEME ETAPE : LE LANCEMENT ET LA STABILISATION DU PROGRAMME.

Fort de l'appui des trois acteurs clefs du jeu local, Monsieur CHINON lance des actions de recrutement et de formation.

a. L'organisation du recrutement de personnel local sur le chantier.

Pour un chantier comme celui dont s'occupe Monsieur CHINON, E.D.F. s'adresse à environ 400 contractants différents (1000 avec les sous-traitants). Monsieur CHINON réussit à persuader les grandes entreprises à engager du personnel sur place (1) et met sur pied une association regroupant les petites entreprises régionales.

C'est une association d'employeurs (ADESIC), de type 1901, qui est située sur le chantier et qui est amenée à disparaître à la fin du chantier (2). Elle représente un lieu de rencontre entre les entreprises du site et son rôle est de rassembler et coordonner tous les moyens nécessaires pour favoriser l'embauche locale et permettre le suivi et la promotion du personnel. La création de cette association, sous l'impulsion de Monsieur CHINON, répond à la fois à l'objectif de structurer les offres et les demandes d'emploi mais aussi de faire en sorte que les entreprises locales aient la masse critique suffisante pour répondre aux règles de passation des marchés édictées par la direction des achats d'E.D.F. Monsieur CHINON doit à la fois répondre aux restrictions formulées par sa hiérarchie, à la méfiance des grandes entreprises devant le recrutement d'un personnel local, à la crainte

---

(1) Des expériences avaient déjà été tentées avant l'arrivée de Monsieur CHINON.

En mai 1977, l'entreprise de génie civil G.T.M. décide d'organiser des opérations de formation, destinées à 150 personnes recrutées localement avec l'aide technique de l'A.F.P.A.

(2) L'ADESIC regroupe 40 entreprises et 10 entreprises de travail temporaire.

Son conseil d'administration est composé du chef d'aménagement, du Président du Conseil Général, du conseiller Général du Canton de CHINON et de BOURGUEIL, des Délégués à l'industrie du chinonais, du sous-préfet de CHINON, du Directeur Départemental de l'A.N.P.E. et enfin de 10 représentants élus par les entreprises travaillant sur le site.

des petites entreprises locales d'être désavantagées quant à la politique salariale. Cette association répond en quelque sorte à ces multiples interrogations par l'organisation volontaire du marché local de l'emploi. Cette création est laborieuse, difficile. En Octobre 1978, la phase de génie civil est bientôt terminée; 1400 personnes travaillent sur le site dont 85 % sont d'origine locale. Ce pourcentage est considéré comme une réussite ; la phase électro-mécanique devant commencer début 1979, Monsieur CHINON décide de donner une grande ampleur à la formation pour favoriser l'emploi local, notamment dans l'électro-mécanique, métier inconnu dans la région.

Le passage de la phase de génie civil à la phase électro-mécanique fait surgir le problème de la formation et du même coup contribue à augmenter l'implication d'E.D.F. En favorisant l'emploi local pour la phase de génie civil, E.D.F. développe un argument "compréhensible" pour les différentes parties prenantes même si jusqu'ici le rôle d'E.D.F. s'arrêtait à "passer des marchés". Néanmoins, ce premier pas conduit le groupe industriel, malgré lui, à structurer les offres d'emploi, à formaliser les plannings d'embauche, à faire respecter les règles notamment en matière de travail temporaire, car les E.T.T. (1) sont présentes sur le site (en 1975, 9,8 % de l'effectif du chantier est représenté par des intérimaires).

De par son poids dans l'économie locale, le chantier de construction structure le comportement des acteurs : le Directeur de l'A.N.P.E. au niveau départemental indique par exemple que le chantier doit absolument tenir les délais sinon "c'est le problème du pays parce que c'est en gros, 150 millions de francs de perte par jour". Le discours d'E.D.F. imbibe le terrain local...Ruse, influence calculée, intoxication préméditée ? Plus simplement, le groupe industriel crée un problème à la région et en vient à le résoudre dans sa propre logique c'est-à-dire celle d'une hiérarchie managériale, habituée à des situations peu communes où le client organise le fournisseur. E.D.F. a l'expérience au niveau des équipements électriques et des chantiers (barrages, centrales) des rapports avec le milieu local et les hiérarchies administratives. En créant, presque par nécessité, ses propres structures (l'ADESIC est financée à 50 % par E.D.F.), E.D.F. plaide l'efficacité industrielle.

---

(1) Entreprises de travail temporaire.

"On peut se poser la question de savoir si cette mission nous revient : mais qui pourrait l'assumer ?

L'Administration ? son rythme n'est pas le nôtre. Elle aura compris, dans le meilleur cas, quand le chantier sera fini. Dito pour l'Education Nationale qui fait des efforts méritoires pour suivre. Les employeurs ? Trop nombreux et trop dissiminés et dans de nombreux cas intervenant trop peu de temps. L'A.N.P.E. ? Félicitons nous que le sort ait doté l'Indre et Loir d'un directeur dynamique et imaginatif. Les élus ? Ils suivent favorablement les efforts et appuient lorsqu'ils le peuvent nos suggestions. Mais demain le chantier sera fini et les problèmes de la région resteront. La seule chance d'une politique volontariste d'embauche locale est que nous nous chargions de l'impulsion initiale et de la coordination générale". Dans cette déclaration à la presse, le responsable d'aménagement apparaît comme à la tête d'un système, dont il s'agit de "piloter" de multiples parties spécialisées "par fonction"... au risque de tomber dans l'incohérence et le chaos. L'idée d'une logique de système joue à plein.

Au nom de l'efficacité industrielle (les variables essentielles du chantier résumées en coût, délai, finalité), E.D.F. se doit "de prendre les choses en main ... sinon ". Discours d'une hiérarchie managériale face aux agences gouvernementales ou au traditionalisme du petit business. Discours "impérialiste" qui produit du contre discours: "l'Etat E.D.F.", "E.D.F. est partout", "E.D.F. peut payer", "E.D.F. est derrière tout et tire les ficelles" "E.D.F. fait plier", "E.D.F. achète". Ce discours est à rapprocher de la pratique des groupes industriels consistant à "doubler" les structures administratives existantes (SOPRAN etc)(1). La hiérarchie managériale se substitue à la hiérarchie administrative... par défaut, ou malgré elle. L'exemple de la formation de la main d'oeuvre aux métiers de l'électromécanique est une bonne illustration.

b. La création de l'EMIN : les premières difficultés apparaissent.

Transformer un pousseur de caddy en ouvrier professionnel, telle sera l'ambition de Monsieur CHINON, celle de former sur place un personnel sans qualification. A l'intérieur du groupe E.D.F., la réponse est celle de spécialistes s'adressant à des spécialistes, consistant à dire qu'E.D.F. "n'est pas équipée pour cela".

Monsieur CHINON s'appuyant sur ses trois alliés va essayer là aussi

---

(1) La SOPRAN est la société de conversion du groupe Rhône Poulenc chargée de jouer le rôle d'une "DATAR privée" sur les sites abandonnés par le groupe.

d'intervenir, notamment en créant une école professionnelle "de toute pièce".

L'idée est d'avancer la nécessité de créer une école de formation aux métiers de l'électro-nucléaire face à la carence (ou à la rigidité et à l'inefficacité) des organes officiels (Education Nationale, AFPA) en charge des problèmes de formation dans la région. Jouant sur l'argument temps ("il nous faut des ouvriers formés à ces nouvelles techniques et opérationnels pour la date prévue dans le démarrage de la phase II), Monsieur CHINON décide de créer une école, autonome par rapport aux institutions existantes : l'Ecole des Métiers des Industries Nouvelles, école devant assurer la formation des travailleurs locaux.

Initialement l'EMIN ne devait être qu'une fédération de toutes les actions de formation (privées et publiques), structure informelle regroupant les différentes formations existantes dans la région (1). Puis, cette structure informelle devient plus visible avec l'installation officielle de l'école dans des locaux mis à sa disposition par la ville d'Avoine et un financement initial assuré par E.D.F. ainsi que les relais financiers nécessaires à son fonctionnement.

Monsieur CHINON recrute comme directeur des études un jeune universitaire sociologue qui avait déjà effectué des études sociologiques à la fois sur la région de CHINON et sur la "population ouvrière" de la centrale (2) ; Monsieur CHINON avait commandé une étude à l'université de Tours (département Sciences Humaines) dans le but implicite de prouver aux industriels fort réticents que la politique d'embauche locale ne visait pas à concurrencer les entreprises existantes pour placer les ouvriers sur le chantier".

---

(1) L'Education Nationale dispense des stages d'initiation et de formation dans les établissements scolaires du chinonais. Les Greta proposent aussi, en cours du soir, des formations gratuites.

L'AFPA travaille en liaison avec l'A.N.P.E. pour les stages de mise à niveau.

(2) "Être ouvrier à Chinon B...." Université de Tours.

L'étude souligne l'impact bénéfique d'E.D.F. sur la région: "le chantier E.D.F. est sans doute la dernière occasion avant la désertification". Des entretiens auprès de la population sont contenus dans le rapport remis à E.D.F. : "la centrale a apporté 80 % du commerce.

Les gens ont acheté des maisons neuves, alors que c'était une ville morte. Ils ont fait une piscine, un terrain de sport. Ils ont commencé à mieux vivre... Je connais même des entreprises qui se sont créées depuis que la centrale est faite".

En passant ces contrats d'étude auprès d'universitaires, Monsieur CHINON joue avec plusieurs images : l'indépendance scientifique de l'université opposée à la dépendance supposée d'un bureau d'études privé, l'image anti-industrie et anti-nucléaire donnée par les chefs d'entreprises aux universitaires (littéraires de surcroît !). En rapprochant les conclusions de l'étude (largement "positive" pour E.D.F.) et ces images, on observe un phénomène de brouillage des positions traditionnelles : les universitaires deviennent partisans d'un groupe "industriel industrialisant", apportant l'emploi et la formation ; les petits industriels sont beaucoup plus sceptiques et hésitants à se lancer dans un projet dont ils discernent mal l'intérêt qu'ils pourraient en tirer...

Chambre de commerce plutôt que d'industrie, la C.C.I. de Tours a, dès le départ, montré une réticence toute particulière à l'opération. Le département est lié au tertiaire et le chinonais reste périphérique pour la C.C.I. La Chambre doit respecter et suivre les intérêts de ses mandants, principalement des commerçants, peu enclins à soutenir un projet industriel. D'autre part, la C.C.I. s'était toujours refusée à prendre partie dans un débat aussi "brûlant" que celui du nucléaire de peur de se "mettre à dos" une partie des élus locaux.

C'est dans le contexte où les notables ont le pouvoir local sans même avoir à le montrer que Monsieur CHINON s'emploie activement à créer une Ecole de Formation dont la gestion - sur pression indirecte du Préfet - sera confiée à .... la Chambre de Commerce .. qui ne saisit guère l'intérêt de ce programme dont les objectifs sont difficile à expliquer à ses mandants....

Voici donc une école privée, financée et suscitée par un groupe industriel nationalisé, gérée par une institution consulaire et dont les programmes, confiés à un jeune universitaire à l'esprit entrepreneurial, doivent recevoir l'aval de l'Education Nationale...

Inaugurée le 20/2/1980, l'EMIN lance le premier stage dès le 1er mars, Monsieur CHINON s'étant occupé de fournir le matériel et de trouver les professeurs. Sa vie sera courte puisque l'école ferme ses portes un an après. Echec des individus ? La réponse est à trouver dans l'origine de l'école : l'école s'est créée "par la bande" , "à côté" des institutions de formation existantes, allant jusqu'à "capter" un financement public jusque là destiné aux organismes de formation traditionnels. L'école, d'autre part, répond à un besoin urgent certes mais se heurte vite à l'alternative soit d'être une école d'application limitée aux besoins d'E.D.F. dans le chinonais soit une école de dimension nationale mais alors en concurrence avec d'autres écoles installées sur le territoire national contrôlant les flux de diplômés (dont les diplômes de soudure en électro-mécanique). Ayant à faire face à ce problème sans avoir la capacité institutionnelle et organisationnelles de les résoudre, l'EMIN périlite d'autant plus vite que le gestionnaire local (c'est à dire la C.C.I.) n'en saisit pas l'intérêt par rapport aux objectifs de ses mandats.

c. La stabilisation : le groupe contractualise ses rapports avec le milieu local.

C'est peut être là quel'on saisit les limites de l'action de Monsieur CHINON. Au moment du lancement du projet, la situation est ouverte à la fois pour la hiérarchie managériale d'E.D.F. et pour les acteurs sur place, notamment les notables qui n'attendent rien (ou tout) de cette opération.

La création de l'EMIN est révélatrice du moment où les intérêts se constituent, au fur et à mesure que l'enjeu se précise, se clarifie.

L'année 1980 peut être considérée comme l'année où les rapports entre E.D.F. et le milieu local, après une période de recherche à tâtons, se stabilisent en se contractualisant. Le 11/1/1980, les directions générales d'E.D.F. et de l'A.N.P.E. apparaissent officiellement lorsque Monsieur GUILHAMON, Directeur Général Adjoint E.D.F. et Monsieur BAUDOIN, Directeur Général A.N.P.E. signent un protocole d'accord qui institutionnalise l'opération, dite RACINES, au niveau national.

D'autre part E.D.F. signe des protocoles d'accord quant à la formation avec l'AFPA, le ministère de l'Education Nationale et l'APCCI (assemblée permanente des Chambres de Commerce). En mai 1980, une convention est signée entre l'A.N.P.E. de Tours et l'ADESIC concernant la gestion du personnel de chantier

qui va se retrouver sans emploi. Fin 1980, un nouveau chef de chantier est nommé à la place de Monsieur CHINON. Un "pilote éducatif" de l'Education Nationale est chargé de coordonner les opérations de formation sur le site.

#### 4. TROISIEME ETAPE : LA PERIODE DE DEGAGEMENT.

En février 1979, arrive Monsieur KNAN, nommé à la demande de Monsieur CHINON à la fois pour organiser l'après-chantier et aussi pour légitimer son action auprès de la hiérarchie d'E.D.F. dans la mesure où Monsieur KNAN est un spécialiste en reconversion industrielle et a déjà à son actif plusieurs réussites d'actions de reconversion régionale.

Monsieur KNAN est nommé officiellement par la DATAR, et doit s'occuper de l'aménagement industriel et de l'après-chantier.

Lors de la phase de contractualisation et aussi d'institutionnalisation du chantier, le savoir faire d'expert développé par Monsieur KNAN conduit à normaliser, stabiliser les rapports entre E.D.F. et le milieu local. En reconnaissant les agences administratives (A.N.P.E., DATAR, AFPA), Monsieur KNAN semble aussi changer de point d'appui ; cette nouvelle légitimation donnée par la DATAR confère une stabilité et une clarté à une position initialement ambiguë (le sous-marin d'E.D.F.). Du même coup, l'identification par le milieu local de Monsieur KNAN comme étant clairement l'aménageur industriel (son bureau est installé à la Préfecture) permet aussi à E.D.F. un désengagement dans une opération d'organisation directe de l'après-chantier. Avec le départ de Monsieur CHINON, il deviendra clair que le groupe industriel n'agit pas directement sur l'après chantier. Il s'agit d'une affaire de spécialiste : la reconversion d'une région est un problème technique. Du même coup, le discours se globalise : il ne s'agit plus de suivi individuel du personnel local ayant travaillé sur le chantier mais d'aménagement industriel. Dans le renforcement de la position de Monsieur KNAN le groupe industriel voit son rôle de leadership s'estomper.

##### a. E.D.F. rentre dans le rang..

E.D.F. fait partie de la communauté des industriels au même titre que n'importe quelle entreprise locale. L'après-chantier ne devient plus l'affaire d'E.D.F. se préoccupant des reconversions industrielles du personnel engagé lors des



phases de construction, mais se transforme en plan de développement local de l'emploi. Ce plan consiste à créer (fin 1981) environ 4000 emplois en 4 ans, c'est à dire à maintenir le niveau d'emploi existant actuellement sur le chantier de construction.

Trois voies ont été retenues et sont suivies en parallèle :

- la création d'entreprises industrielles à partir de projets entièrement nouveaux;
- l'aide directe à des créateurs d'entreprises (en particulier aux salariés du chantier de construction qui souhaiteraient créer leur propre entreprise) ;
- le développement d'entreprises locales à partir de "contrats directs".

Dans l'énoncé de ce plan, la place d'E.D.F. est au 3ème rang, après la Préfecture et le Conseil Général, confirmant ainsi le retrait d'E.D.F. comme opérateur visible dans l'organisation de l'après-chantier. Les objectifs initiaux quant à la formation professionnelle sont maintenus mais s'élargissent dans la détection de créateurs potentiels d'entreprises nouvelles (susceptibles de créer des emplois). Par le biais du plan, E.D.F. peut participer au même titre qu'une autre organisation telle que la DATAR ou le Conseil Général.

b. L'organisation de l'après-chantier devient l'affaire du milieu local.

Le vocabulaire utilisé change également, le plan est une affaire de spécialiste de la reconversion industrielle où les mots tels que "drainage financier", "montage de structure" deviennent centraux.

L'énoncé des objectifs du plan a la vertu de déplacer les problèmes économiques en problèmes politiques, de multiplier les contradictions. Le plan devient l'affaire du conseil général : faut-il créer des emplois, si oui combien ? quel financement ? Les experts jugeant les notables : "Les notables locaux n'ont pas de culture industrielle. Pour eux, l'industrie, c'est synonyme de création de problèmes. Ils sont tous d'origine rurale : l'emploi industriel, c'est le cadet de leur souci ; ce qu'on voit d'ailleurs, c'est que ces braves élus locaux sont des gens qui se situent très bien pour les problèmes d'équipement car le contrôle se fait sur du concret (voter un stade, une route), c'est dans leur culture.

Mais voter pour un plan de développement local, c'est purement intellectuel ! Ils ont l'impression que c'est du vent ! Ils ne le maîtrisent pas et ils n'assurent pas le contrôle, car ils ne sont pas capables d'évaluation ". L'organisation de l'après-chantier est l'affaire du milieu local et ne trouvera de solution que par des acteurs locaux : entreprises prêtes à recruter du personnel débauché par la centrale, entreprises nouvelles(1) prêtes à recruter du personnel débauché par la centrale entreprises gérant des contrats d'entretien avec la centrale. La responsabilité d'E.D.F. de reclasser individuellement le personnel local recruté lors des travaux n'apparaît plus aussi distinctement, d'autant plus que la politique de recrutement du groupe a toujours été nationale et non locale. Le plan de développement a pour objectif de créer des emplois mais en séparant complètement le reclassement individuel et le problème du maintien d'un certain niveau d'emploi dans le bassin de main d'oeuvre "... ce n'est pas la peine de rêver... on concourt à maintenir un niveau d'emploi dans la région, c'est clair... on veut créer 2000 emplois, mais pas forcément avec les 2000 de la centrale".

En laissant le champ libre aux acteurs locaux qui jouent leur jeu politique dans une problématique largement formulée par des experts en restructuration industrielle, le groupe industriel se dégage et du même coup la hiérarchie managériale renforce son contrôle sur l'opérateur local, tout en participant au financement, via la taxe professionnelle, des opérations de reconversion - E.D.F. redevient un "partenaire" dans le jeu local, ayant du lever les équivoques du projet initial.

---

(1) Par exemple, en utilisant la vapeur et les canaux tièdes fournis par la centrale : l'horticulture est déjà implantée à Avoine et créerait près de 300 emplois.

### 3 - HIÉRARCHIE MANAGERIALE ET HIÉRARCHIE POLITIQUE.

#### 1. L'ESPACE DÉLÉGUÉ SE RETRECIT ... AU FUR ET À MESURE QUE L'AIDE D'E.D.F. POUR RECONVERTIR LES EMPLOIS SUR PLACE SE PRÉCISE.

Nous comprenons le soutien quasi-clandestin que la Direction Général E.D.F. apporte au responsable de chantier comme un champ libre laissé au départ face à une situation inédite, c'est-à-dire une situation locale qui pose des problèmes dont les réponses ne sont pas répertoriées. Cet espace nous semble loin d'un laisser-faire d'une direction lointaine (la D.G. de Paris) n'étant pas en mesure de formuler des directives précises. Il s'agit d'une interprétation souvent avancée par nos interlocuteurs sur le terrain ("ils" me laissent faire en fait ce que je veux, ou je leur dis après ou encore je les mets dans le coup après avoir décidé moi-même) qui se plaisent à montrer la ruse du local face au centre ; cette interprétation est, dans beaucoup de cas, possible, mais évite de poser le problème de la conduite paradoxale au sein d'une hiérarchie, en l'occurrence la hiérarchie managériale d'un groupe industriel. Dans un premier temps, la direction générale installe cet espace, ne sachant pas très bien quelles directives donner à son échelon local. S'agit-il d'une hésitation simulée ou bien réelle ? On retombe là sur une interprétation volontariste, laissant supposer la ruse et le calcul ; nous avançons plutôt l'idée "d'indécidabilité" telle que Y. BAREL la définit dans ses travaux : "tâter de l'eau du bain, c'est repérer le moment où il faudra décider de prendre son bain ou non, et en même temps rapprocher ce moment puisqu'on apprend plus sur les termes du choix ; cette situation correspond très exactement à ce que j'appelle la production et la reproduction de l'indécidabilité, non pas, bien entendu, dans le but simple de ne rien décider ; mais dans le but de décider en prenant le minimum de risque ; et une stratégie paradoxale qui fait une chose et son contraire, qui voyage entre plusieurs niveaux, qui multiplie les possibles virtuels et les potentialités, est aussi par définition une stratégie de l'indécidabilité".

Avec beaucoup de difficulté, le centre se laisse convaincre ("faire admettre à E.D.F. qu'elle devait faire autre chose que de l'électricité, c'est un principe acquis mais qui n'est pas encore digéré au niveau de la Direction Générale et aussi dans les ministères") par les arguments de Monsieur CHINON mais se donne du recul et du temps pour ...prendre un point de vue.

Logiquement, le projet consistant à gérer globalement le chantier, notamment en n'abandonnant pas les jeunes travailleurs locaux embauchés une fois la centrale construite et en créant à côté de la centrale, des entreprises, aurait du recevoir un accueil favorable ; l'accueil ne fut que réservé dans la mesure où, finalement, le terrain local ne se trouvait pas en position de demandeur ; aucune des idées essentielles de l'opération (qu'il s'agisse de la politique d'embauche locale, de la formation professionnelle et de l'après-chantier) n'émane ni de centres de formation, ni des entreprises locales. Les entreprises des travaux publics, ne voient pas l'intérêt qu'elles peuvent tirer du chantier ; pour les entreprises nouvelles, la réponse est identique d'autant plus que la région ne bénéficie pas de P.D.R. ; enfin les entreprises n'élaborent aucune gestion prévisionnelle leur permettant de prévoir, à l'avance, la reconversion de leur personnel. La position de la Chambre de Commerce reflète l'avis de ses membres, dont celui des élus du bâtiment, ne voyant guère d'un bon oeil une concurrence s'établir sur le marché du travail ; quand aux élus locaux, la position est celle de l'attente, E.D.F. servant de bouclier de protection face aux conséquences du nouveau chantier, le principe mis en avant étant de dire qu'E.D.F. est responsable des chantiers qu'elle met en oeuvre "avant, pendant et après". Dans l'esprit des élus locaux, E.D.F. est responsable de la sécurité, de la qualité, des coûts et aussi de l'emploi (même si E.D.F. n'est pas l'employeur des ouvriers construisant la centrale). Implicitement favorable à l'argument "E.D.F. paiera", les élus locaux ont aussi du mal à envisager une planification des opérations sur 5 ans et à se mobiliser sur ce qui se passera après le chantier ; qu'E.D.F. construise alors... une nouvelle tranche semble la solution efficace pour éviter le débauchage à la fin du chantier par rapport à une solution peut être logique mais qui semble compliquée et mettre en jeu trop d'intérêts divergents notamment au sein du conseil général. Le projet tel que Monsieur CHINON le conçoit a pour effet de réduire le flou que justement les élus locaux essayent d'utiliser... de manière précise. Autrement dit, Monsieur CHINON avance "à découvert" sur un terrain dont il a reconnu les contours et sur lequel il émet une intention, celle de mettre sur pied un projet... conçu comme un système.

2. L'APPROCHE SYSTEME SUIVIE PAR MONSIEUR CHINON VIENT COMPLIQUER CE QUI AVAIT ETE SIMPLIFIE : LE POINT DE VUE DU CENTRE.

En essayant de raisonner sous forme "de mise en système", ou de "maquette", Monsieur CHINON tente de mettre en relations de nombreux partenaires "impliqués" dans la construction de la centrale et cela dans le but de maîtriser cet écheveau, ce "réseau" selon les termes de Monsieur CHINON. Dans le même temps, la constitution d'une cohérence locale se télescope avec la volonté de chacun des centres (Direction Générale d'E.D.F., Direction Générale de l'A.N.P.E., Direction Départementale du Ministère du Travail, Chambre de Commerce de Tours) de contrôler, dans la logique interne hiérarchique, chacune de leurs unités locales. La mise en système de ces unités, loin de clarifier le local l'opacifie. Nous sommes loin d'une interprétation en termes de dysfonctionnement bureaucratique quant au blocage ou à la rétention d'information entre les différents niveaux de l'organisation.

L'idée même de former des boucles de régulation entre différentes unités, par construction sans interaction, met en danger la tâche première de chacune des organisations. Les frontières jusque là définies comme des lignes de défense viennent s'embrouiller et se diluer dans un projet ayant sa propre identité ; comme un rappel à l'ordre, les centres vont réagir sur ce projet au titre prémonitoire de RACINES, alliance d'un sigle technocratique et d'une évocation symbolique.

a. E.D.F. n'est pas la Tennessee Valley Authority...

Qu'E.D.F. vienne en aide à la communauté locale en s'occupant de l'après chantier est une proposition non comprise comme telle, idée hors norme échappant à la tâche première d'E.D.F. qui est de produire de l'électricité pour des consommateurs. Ce débordement est perçu comme un déplacement de frontière entre le groupe et la DATAR dont "c'est le métier".

D'autre part, Monsieur CHINON, par ses initiatives, vient compliquer une situation qui a été précisément simplifiée par des procédures efficaces. Comme constituant sa culture interne, E.D.F. a acquis une longue expérience dans la négociation des grands marchés, pour mettre au point des cahiers de commandes administratives qui définissent les engagements entre le maître d'ouvrage et les entreprises sous-traitantes. En demandant aux entreprises de travaux publics de recruter du personnel sur place, Monsieur CHINON émettait une demande qui dépassait les engagements codifiés dans les contrats

passés habituellement par E.D.F. Pour E.D.F., les mises en place de politiques de personnel (recrutement, salaires, conditions de travail) appartiennent aux entreprises qui s'engagent sur des délais de construction, sur une qualité dans la prestation des services qu'il s'agira de vérifier. La négociation s'opère sur des coûts, sur des délais non sur comment l'entreprise/fournisseur doit gérer son personnel. E.D.F. n'a pas à "imposer" aux entreprises du personnel local même formé aux métiers de la construction, ou alors si E.D.F. intervient dans la politique de personnel de ses fournisseurs, il s'agit d'un contrat d'une autre nature.

b. L'A.N.P.E. gère des demandeurs d'emploi... et rien d'autres.

Le projet RACINES, tel qu'il est construit, demande à l'A.N.P.E. plus qu'une simple gestion de fichier ; les initiatives du Directeur Départemental viennent compliquer la mission simple affichée par l'A.N.P.E., un établissement public administratif et non un établissement public industriel qui aurait pu réguler les pratiques d'intérim sur le chantier en créant sa propre entreprise d'intérim.

La proposition locale consistant à assurer la gestion et le suivi du personnel de chantier a été refusée par la Direction Générale ; les fichiers seront alors confiés à l'ADESIC qui, du même coup, se trouve posséder un fichier plus complet que celui de l'A.N.P.E. locale. Le problème de la reconversion professionnelle sort également de la mission officiellement impartie à une agence ; prudente, la Direction Générale de l'A.N.P.E. ne se sent pas concernée par les objectifs tels qu'ils sont exprimés par Monsieur CHINON et refuse de prendre le risque de voir les missions de ses agences locales s'élargir selon les besoins d'un client (ici E.D.F.) entreprenant et débordant d'initiatives, pouvant menacer l'équilibre de l'édifice A.N.P.E. . Du même coup, le responsable régional, qui est séduit par une approche système telle que celle développée par Monsieur CHINON se trouve isolé du centre, obligé de trouver d'autres ressources budgétaires pour pouvoir "suivre") et aura celles du conseil général en accord avec le Préfet. Cette mise en relation des agences locales pour l'emploi, des ETI, des entreprises de l'ADESIC, de l'AFPA et de l'Education Nationale autour d'un projet de reconversion des emplois sur place devient une idée non "décodable" par le centre, suffisamment préoccupé par l'affichage de statistiques de placements par rapport aux demandes d'emploi. Se préoccuper de l'après-chantier vient compliquer la

mission initiale, ce qui suscite une réaction similaire d'un autre centre, la Direction Générale d'E.D.F., affirmant que le responsable de chantier "n'est pas payé pour faire de l'aménagement du territoire mais pour faire de l'électricité".

En s'attachant à organiser la complexité locale, Monsieur CHINON en vient à refuser la spécialisation de chacune des hiérarchies : E.D.F. produit de l'électricité, l'A.N.P.E. place des chômeurs, le Conseil Général vote des crédits d'équipement. La spécialisation nécessite une coordination et porte en elle-même le principe hiérarchique, interne à chacune des organisations. En développant son approche "système", Monsieur CHINON vient en fait condenser plusieurs "morceaux" de réalité ; sur une seule tête se superposent des rôles que Monsieur CHINON cherche à fusionner.

Cette superposition des rôles vient s'opposer au principe de la division du travail et de la spécialisation inscrite dans chacune des hiérarchies administratives pour lesquelles le projet Racines devient indéchiffrable.

- 191 -

EUROCERAL

QUI AIDE QUI ?



SOMMAIRE

QUAND UN GROUPE "VEND" DES CREATIONS D'EMPLOI : EUROCCERAL

|                                                                    |       |
|--------------------------------------------------------------------|-------|
| 1 - LE DECOR                                                       | p 184 |
| 2 - L'ACTION                                                       | P 186 |
| 3 - SCHEMA SYSTEMIQUE DES RELATIONS ENTRE LES ACTEURS              | p 190 |
| 4 - QUAND L'HISTOIRE SE REPETE : CERAVET A TARBES                  | p 191 |
| 5 - L'ANALYSE DE LA RELATION D'AIDE : LES ENSEIGNEMENTS THEORIQUES | p 192 |
| A. Le contexte de l'aide                                           | p 192 |
| a. Le thème de l'emploi                                            | p 192 |
| b. Le développement des technologies de pointe                     | p 192 |
| c. Le contexte juridique : le contrat                              | p 193 |
| B. La logique organisationnelle de la relation d'aide              | p 194 |
| a. Du côté des entreprises                                         | p 194 |
| b. Du côté des pouvoirs publics                                    | p 195 |
| C. L'évaluation de l'aide                                          | p 196 |
| D. La réduction de complexité                                      | p 197 |

Qui aide qui ? Le cas EUROCERAL.

A chacun son métier. Cette maxime est bien illustrée par le jeu des différents acteurs dans l'exemple d'EUROCERAL.

Les partenaires privés, LAFARGE et NORTON, ont l'habitude de négocier avec les pouvoirs publics puisqu'ils interviennent comme fournisseurs sur tous les grands chantiers de travaux publics et notamment la construction nucléaire qui nécessite d'énormes fournitures de ciment (LAFARGE).

De leur côté, les pouvoirs publics n'ont cessé, dès le début, d'intervenir dans le développement de la technologie liée au nucléaire en faisant un enjeu national relevant parfois même du "domaine réservé" de l'Elysée (1).

Le dialogue entre partenaires privés et publics devait donc être facile à nouer, d'autant que les intérêts étaient convergents. LAFARGE et NORTON pouvaient se lancer dans une aventure industrielle (c'est leur métier) à condition d'être assurés de la rentabilité de l'opération ; les pouvoirs publics avaient le souci de faire progresser le programme électronucléaire (indépendance énergétique du pays et balance des paiements) et d'en maîtriser la technologie. Bref, aux premiers le risque industriel et aux seconds le risque scientifique. L'aide n'apparaît ici que comme un solde permettant d'équilibrer une transaction complexe entre les acteurs et, par conséquent, de la rendre possible. Nous verrons en particulier que l'un des éléments clés de ce "contrat" est la gestion du déclin et de la fermeture d'une unité de production, conçue dès le début pour une durée limitée.

Si une première lecture du récit peut laisser penser qu'il y a bien eu "inversion de contrôle", les groupes LAFARGE et NORTON ayant "exploité" à fond toutes les possibilités d'aide et réalisé des profits records, il n'est pas sûr qu'après une étude plus approfondie la conclusion soit la même. Certes, les collectivités territoriales (communes) n'avaient pas les moyens de contrôler, maîtriser, le déroulement de cette opération. En revanche, il est plus difficile d'innocenter ou d'établir la naïveté, d'EURODIF et du CEA...

---

(1) La tradition est ancienne en ce domaine, puisque le Général DE GAULLE était déjà intervenu dans le choix des filières : filière française à l'uranium naturel contre filière américaine à l'uranium enrichi.

## 1 - LE DECOR (1)

L'offre : deux groupes importants, LAFARGE (France) et NORTON FRANCE (maison-mère aux Etats-Unis), habitués à coopérer puisqu'ils avaient constitué un groupement d'intérêt économique (G.I.E. GECERAL : 60 % NORTON et 40 % LAFARGE), ont développé au sein de ce dernier la maîtrise de la production de tubes en céramique alumineuse destinés à l'industrie nucléaire. Le coût d'acquisition de ce savoir faire a été quasiment nul puisqu'il a été financé grâce à un contrat avec le Commissariat à l'Energie Atomique.

La demande : EURODIF a besoin de ces tubes en céramique alumineuse pour son usine d'enrichissement d'uranium. EURODIF est le seul acheteur possible pour ce type de produits et n'a nullement l'intention de construire une seconde usine. Il s'agit donc d'approvisionner un seul chantier.

Le marché : C'est un monopole-monopsonne, l'acheteur étant en situation de faiblesse puisqu'il a absolument besoin du produit (pas de concurrence par substitution) alors que le vendeur pourrait s'abstenir de le fabriquer puisqu'il a des activités multiples. La rencontre de l'offre et de la demande ne pourra s'effectuer que dans des conditions particulièrement avantageuses pour le vendeur. Plusieurs formules étaient possibles :

- acquisition des brevets nécessaires à la production auprès de LAFARGE et NORTON et exploitation directe par EURODIF. Mais les brevets ne suffisent pas. Il faut une structure organisationnelle qui permette de se lancer dans cette aventure industrielle et notamment de gérer la fermeture de l'unité de production quand elle aura rempli ses objectifs ;
- coopération industrielle d'EURODIF avec les deux groupes privés ;
- financement quasi-total de l'opération par EURODIF, les deux groupes privés apportant toutes les compétences techniques et organisation-

---

(1) Les informations relatives à cette entreprise proviennent essentiellement du rapport suivant André TIANO : Usine chantier ou capitalisme sauvage : EUROCCERAL. : Dactylographié, 18 p. + annexes.

nelles et prenant en charge la gestion de la fermeture ou de la reconversion de l'usine.

C'est la dernière formule, laissant le maximum d'indépendance aux partenaires, qui fut retenue. Les motifs réels de ce choix ne nous sont pas connus ; mais ont-ils jamais été explicités ? On peut néanmoins faire l'hypothèse d'une certaine convergence des intérêts d'EURODIF d'une part et de LAFARGE et NORTON d'autre part dans le cadre de cette solution. Sans faire de procès d'intention, il est clair que pour toute opération requérant un montage financier particulier et présentant des risques spécifiques, la plupart des groupes préfèrent créer une personne morale nouvelle capable de constituer un écran.

L'environnement : il est constitué essentiellement par les pouvoirs publics et les collectivités territoriales qui forment un ensemble de partenaires dispersés, incapables d'avoir une stratégie globale. Certaines aides constituent des droits, telle l'aide à l'investissement dite "aide Barre", d'autres, des avantages négociés, telle l'exonération de taxe professionnelle. L'entreprise utilisera dans sa négociation toutes les ressources de la mise en concurrence des collectivités territoriales. L'environnement se caractérise également par la faiblesse de l'action syndicale dans un secteur et une région où les traditions ouvrières sont peu développées.

## 2 - L'ACTION

L'usine de la Société Européenne de Céramique Alumineuse (EUROCERAL) fut construite en 1975 et 1976 pour entrer en activité en mars 1977. L'investissement immobilier représente 43 000 m<sup>2</sup> bâtis sur un terrain de presque 12 hectares. Les constructions ont une valeur brute comptable en 1977 de 53,5 MF (1). On y fera des dépenses d'agencements et installation pour un montant de 25,3 MF et on y installera des machines et de l'outillage pour une valeur de 240,4 MF et du matériel et mobilier de bureau pour 2 MF. Sans la valeur du terrain, cela représente un investissement initial de 321,2 MF qui sera complété par d'autres investissements de 1978 à 1980 pour une valeur de plus de 27 MF, soit au total, environ 350 MF. Cette usine constitue la 2ème entreprise de l'agglomération de Montpellier et emploiera jusqu'à 850 salariés. Elle fabrique un seul produit, des tubes en céramique alumineuse, pour un seul client, l'usine d'enrichissement de l'uranium d'EURODIF et n'a donc aucune possibilité d'action sur le niveau des commandes ou sur la définition du produit.

Le financement de l'entreprise provient de trois sources : les actionnaires, le client et des fonds publics. Curieusement, les banques et établissements financiers sont totalement absents.

- . Les actionnaires ont effectué un apport en capital de 1 MF réparti à égalité entre LAFARGE et NORTON sur intervention des pouvoirs publics alors que le projet initial prévoyait une majorité de NORTON. De plus, GECERAL apporte à EUROCERAL les brevets dont elle a besoin moyennant une redevance de 3 % sur la valeur des tubes produits.
- . Le client, EURODIF, a apporté environ 340 MF sous forme d'une avance remboursable à raison de 6 F par tube, ce qui couvre donc la quasi-totalité de l'investissement. Il est à remarquer qu'EURODIF est financé à près de 50 % par des fonds publics français.

---

(1) MF = millions de francs.

- . Les fonds publics vont compléter le financement de l'opération car il faut aussi doter l'entreprise d'un fonds de roulement. Au total, le professeur A. TIANO évalue cet apport à plus de 63 MF, se décomposant comme suit :

Une aide à l'achat du terrain dont la valeur était de 4,2 MF et qui n'a été payé que 1,8 MF par EUROCCERAL. La différence de 2,4 MF a été à la charge du Fonds d'Aide à la Décentralisation et du district de Montpellier.

Une aide aux investissements (1) égale à 100 % du montant des sommes effectivement payées à titre d'acomptes ou de règlement du prix d'acquisition, entre le 30 avril et le 31 décembre 1975, des biens amortissables selon le mode dégressif (c'est-à-dire essentiellement "matériel et outillage"), à condition qu'ils soient livrés dans un délai de 3 ans à compter de la date de la commande. Selon les estimations, cela représenterait de 16,7 MF (A. TIANO) à 18 MF (rapport des commissaires aux comptes).

Une aide pendant la période d'exploitation sous forme d'une exonération de taxe professionnelle jusqu'en 1980 en application des règles adoptées par le Conseil Général et le Conseil Municipal de la commune de Vendargues près de Montpellier, évaluée à 43 MF. (A. TIANO) et d'une aide à la formation professionnelle annoncée par les commissaires aux comptes pour 1,45 MF en 1978.

L'exploitation de l'usine aura duré moins de 5 ans (mars 1977 à octobre 1981). Le total de la valeur ajoutée des années 1977 à 1980 incluse (2), se répartit comme suit :

---

(1) Article 1er de la loi 75-408 du 29 mai 1975 modifié par l'article 2 de la loi 75-853 du 13 septembre 1975.

(2) Faute de données comptables complètes pour 1981.

---

|                                             |                |            |
|---------------------------------------------|----------------|------------|
| Bénéfice comptable :                        | 169 560 KF (1) |            |
| Redevances :                                | 37 741 KF      |            |
| Part des actionnaires :                     |                | 207 301 KF |
| Salaires :                                  | 144 800 KF     |            |
| Charges Sociales :                          | 53 926 KF      |            |
| Part des salariés (directe et indirecte) :  |                | 198 726 KF |
| Impôt sur les bénéfices:                    | 171 793 KF     |            |
| Autres impôts et taxes :                    | 6 921 KF       |            |
| Part de la collectivité :                   |                | 178 714 KF |
| Total de la valeur ajoutée de 1977 à 1980 : |                | 584 741 KF |

---

Cette valeur ajoutée se répartit donc grossièrement en trois parties de volume comparable, la plus importante allant aux actionnaires ( 207 MF. pour un apport en capital de 1 MF et l'exploitation de brevets déjà financés ! ) et la plus faible à la collectivité, essentiellement l'Etat, puisque l'entreprise est exonérée de taxe professionnelle jusqu'en 1980.

L'effectif employé qui variait de 200 à 400 personnes avant le démarrage de la production a atteint, comme nous l'avons vu, 850 personnes au 31.12.77, dont 139 temporaires, et était encore le 25 Juin 1981 de 615 salariés dont 16 temporaires. La proportion exceptionnellement élevée de travailleurs temporaires et la nature de la production qui fait que les ouvriers sont dispersés sur 43 000 m<sup>2</sup> et ont peu de contacts pendant le travail expliquent la faiblesse de l'implantation syndicale. D'autre part, les qualifications utilisées ne correspondent à aucune tradition ouvrière locale.

La liquidation de l'entreprise en 1981 n'a peut-être pas toujours été une certitude mais était une éventualité envisagée depuis longtemps. EURODIF ayant équipé son usine d'enrichissement de l'uranium en tubes

---

(1) KF = milliers de francs.

pour toute sa durée d'existence ne passera pas de commandes supplémentaires. De plus, la technologie faisant appel à ces tubes est dépassée. Enfin, les possibilités de reconversion de l'outil de production sont quasiment nulles. Tout cela a probablement été envisagé lors de la négociation du contrat d'EUROCERAL avec EURODIF puisque les prix des tubes comprennent l'amortissement de la totalité du matériel et les charges de la fermeture, une clause prévoyant seulement une révision de prix au cas où la fourniture de tubes se prolongerait au delà de 1981. Les comptes confirment que fin 1980 les "agencements et installations" et le "matériel et outillage" sont pratiquement totalement amortis. Ceci montre le peu de risques supportés par les actionnaires...

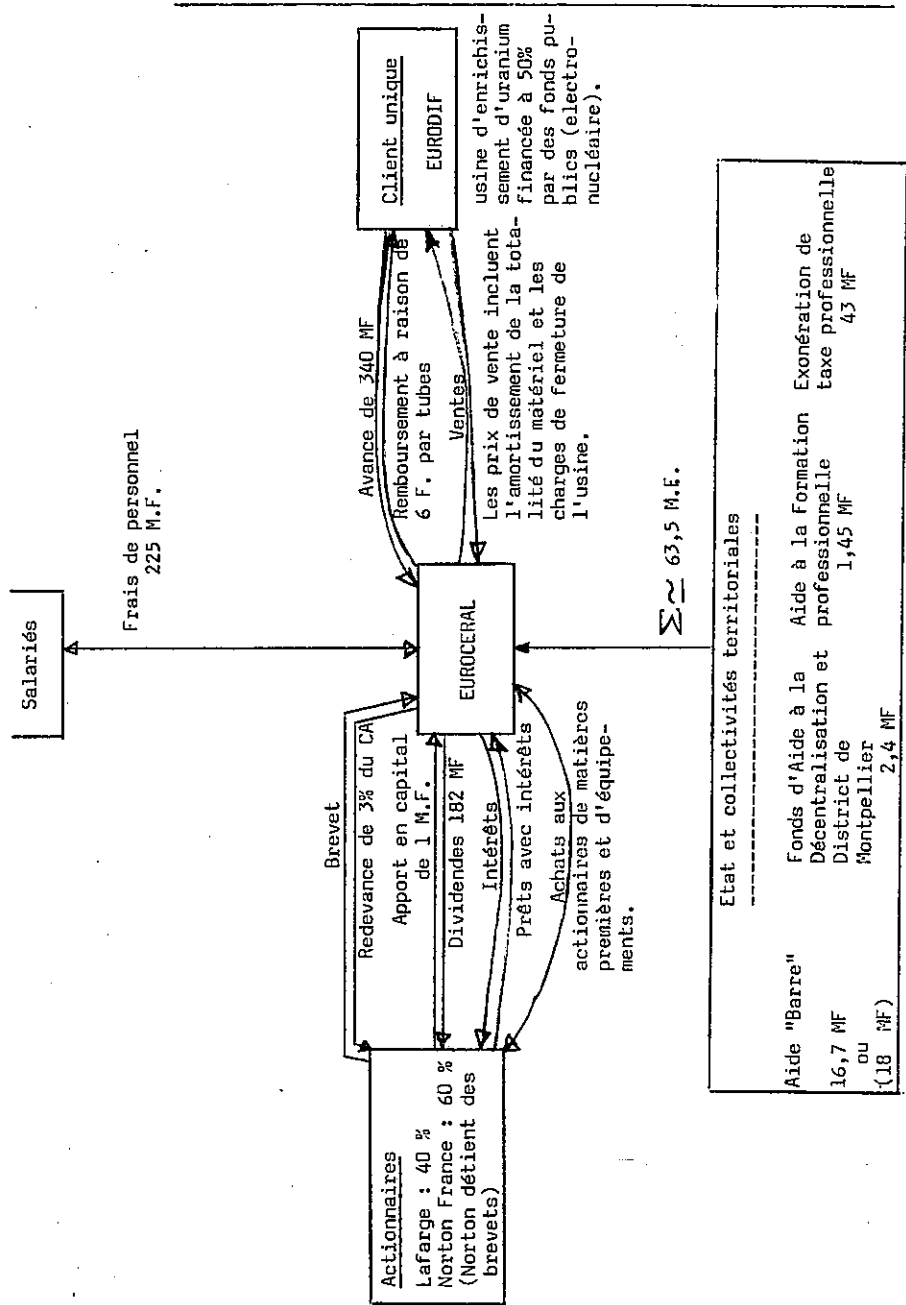
A l'égard du personnel, la direction d'EUROCERAL manie habilement la menace de fermeture lors de la fin du contrat EURODIF en 1981 tout en entretenant l'espoir d'un autre contrat où d'une activité capable de prendre le relais. La création d'un "Fond spécial de fin de contrat" (FSFC) est une autre illustration de l'habileté avec laquelle la direction d'EUROCERAL enferme le personnel dans des contradictions en jouant sur le conflit entre ses intérêts à long terme (le maintien de l'emploi) et ses intérêts à court terme (maximiser les indemnités de licenciement). En effet, le montant des sommes versées à ce FSFC pour être réparties ensuite entre les salariés est proportionnel au bénéfice comptable de l'exercice 1981 : toute charge supplémentaire imposée par les salariés à l'entreprise est donc, indirectement, en partie supportée par les salariés eux-mêmes. Pour compléter ce dispositif, il est également prévu que "tout événement qui empêcherait la clôture des comptes dans les trois mois suivant la fin du contrat EURODIF et qui entraînerait des frais exceptionnels après la fin du dit contrat (tels que frais financiers, pénalités de retard et d'une manière générale toute charge exceptionnelle qu'elle soit d'exploitation et hors exploitation)" (1) sera financé par un prélèvement sur le FSFC. De quoi vouer à l'échec toute action collective de travailleurs... pour lesquels la précarité de l'emploi fait partie du quotidien.

---

(1) Article 4 des statuts du F.S.F.C.



3 - SCHEMA SYSTEMIQUE DES RELATIONS ENTRE LES ACTEURS.



Les sommes sont un cumulé en Millions de Francs (M.F.) de 1975 à 1981.

#### 4 - QUAND L'HISTOIRE SE REPETE : CERAVER A TARBES.

CERAVER est une société du groupe Compagnie Générale d'Electricité (C.G.E.) spécialisée dans la production de verre électrotechnique (isolateurs, etc...) céramiques fines et céramiques électrotechniques pour l'industrie nucléaire, en l'occurrence EURODIF. Les commandes de ce dernier client qui assurent à CERAVER un chiffre d'affaires annuel d'environ 300 MF jusqu'à la fin 1981 prennent fin en 1982, amenant le groupe à fermer l'usine de Tarbes qui emploie environ 1300 personnes.

Les tentatives de diversification en cours (biocéramiques - prothèses de hanches - et pièces mécaniques - bagages, robinetterie - en collaboration avec le Groupe THOMSON et céramiques thermomécaniques pour l'aviation et l'automobile en collaboration avec la S.N.I.A.S. et la R.N.U.R.) permettraient de maintenir un effectif d'environ 250 personnes et font l'objet d'une négociation aussi bien avec les partenaires industriels précités qu'avec les pouvoirs publics.

Bien que nous ne disposions pas d'un dossier aussi détaillé que pour EUROCCERAL, nous sommes frappés par la similitude des problèmes. L'industrie nucléaire sous la tutelle des pouvoirs publics, est incapable de pérenniser l'activité de ses sous-traitants, et refuse de prendre directement en charge les problèmes de l'après-chantier hors du site d'implantation des centrales nucléaires.

Pour ce qui est de l'aide, on retrouve aussi un certain nombre de procédés utilisés par EUROCCERAL : avances sur livraisons exceptionnellement rapides entraînant pour l'entreprise un besoin en fonds de roulement négatif, paiement des marchandises dès la livraison, c'est-à-dire en renonçant aux facilités de paiement d'usage, paiement de travaux avant leur achèvement, financement de recherches, facturation d'amortissement, etc...

## 5 - L'ANALYSE DE LA RELATION D'AIDE : LES ENSEIGNEMENTS THEORIQUES.

### A. LE CONTEXTE DE L'AIDE

Dans toute l'opération EUROCCERAL, l'aide s'articule autour de deux pôles : l'emploi et le développement de procédés faisant appel à des technologies avancées.

#### a. Le thème de l'emploi.

Le thème de l'emploi était tout à fait essentiel dans le dialogue avec les pouvoirs publics régionaux car c'est uniquement à ce niveau qu'il y avait place pour une négociation. En effet, l'aide à l'investissement ou aide "Barre", qui représente environ 1/3 des aides, constituait un droit. Il suffisait d'investir à une certaine date, quelle que soit la localisation et la nature de l'investissement, pour bénéficier de cette mesure de portée générale. En revanche, l'exonération de taxe professionnelle ne constitue nullement un droit. Or cela représente plus des 2/3 du montant des aides. Il est tout à fait compréhensible que les élus locaux soient très sensibilisés au problème de l'emploi et ne puissent rien négliger pour attirer l'implantation d'une usine de 850 salariés dans une région sous-industrialisée. Le rapport de force leur était d'autant plus défavorable que la concurrence interrégionale a joué à plein. Le rapport TIANO fait état d'un permis de construire dans la région de Pierrelatte, brandi par les représentants d'EUROCCERAL, ainsi que de projets d'installation à Dijon, Saint-Etienne et Metz. Mieux valait donc ne pas se montrer trop difficile, a priori, sur la permanence des emplois ainsi créés.

#### b. Le développement des technologies de pointe.

Nous avons vu que les principaux brevets utilisés dans ce procédé avaient été développés par NORTON dans le cadre de contrats passés avec le Commissariat à l'Energie Atomique (C.E.A.) et que l'investissement initial avait été totalement financé par une avance du client, EURODIF, qui, lui-même, est financé à 50 % par des capitaux publics. Rappelons que le capital social

n'est que de 1 MF alors que l'avance d'EURODIF est de 340 MF !

Ceci matérialise un partage des compétences et des responsabilités qui n'a rien d'anecdotique. L'Etat, directement ou indirectement, finance massivement le développement des technologies de pointe, prenant ainsi le relai d'une initiative privée défailante qui refuse de supporter un risque technologique jugé trop lourd, que ce soit dans le domaine nucléaire, des industries de l'espace, des industries pharmaceutiques, de l'électronique, etc... En revanche, le secteur privé assume la responsabilité des opérations, c'est-à-dire des responsabilités de gestion. Ce partage des responsabilités permet à l'Etat de résoudre le conflit qui peut apparaître entre les différentes composantes de ce qu'il est convenu d'appeler l'intérêt général. D'une part, il exige que la France conserve une certaine initiative dans le domaine scientifique et technique. D'autre part, il ne peut rester indifférent aux problèmes sociaux posés par des reconversions que les mutations technologiques peuvent rendre nécessaires. Enfin, il ne peut ignorer des contraintes de compétitivité particulièrement fortes dans une économie ouverte.

c. Le contexte juridique : le contrat.

Dans le cas présent, il ne s'agit pas de retrouver un équilibre au niveau macro-économique, ou même au niveau d'une région ou d'un secteur mais de mener à bien une opération spécifique. Seul le cadre contractuel pouvait convenir. Mais il est symptomatique de remarquer que cette opération qui constitue un montage cohérent, ayant son unité, n'a pas fait l'objet d'un contrat mais de plusieurs. L'unité du côté "secteur privé" s'oppose, paradoxalement, à la diversité du côté "secteur public". Les deux partenaires privés ont su monter une façade unique dans une structure par projet en créant EUROCCERAL alors qu'ils ont négocié séparément avec les différentes collectivités territoriales d'une part et avec les capitaux publics investis dans la filière nucléaire d'autre part. Cet exemple montre donc le caractère un peu mythique de l'unité et de la centralisation administrative (1).

---

(1) Autre exemple : au cours de l'entretien qui nous a été accordé par un fonctionnaire du ministère de l'Industrie et de la Recherche, nous avons appris qu'aucune procédure ne permettait de recenser l'ensemble des aides accordées à une entreprise ou à un groupe. Les dossiers ne sont donc centralisés nulle part.

B. LA LOGIQUE ORGANISATIONNELLE DE LA RELATION D'AIDE.

a. Du côté des entreprises

La question essentielle était, nous semble-t-il, de confirmer ou d'infirmier le thèse de l'intentionnalité. Autrement dit, LAFARGE et NORTON ont-ils d'abord conçu ce projet industriel pour valoriser leur "know-how" puis recherché des aides pour compléter le dossier de financement ou, au contraire, est-ce la possibilité de capter des aides qui est à l'origine de cette vocation industrielle ? Les contacts que nous avons eus avec le groupe LAFARGE ne nous ont pas permis d'identifier le facteur causal. Ainsi posée, la question simplifie d'ailleurs probablement trop la réalité en voulant l'enfermer dans un schéma binaire. Les interviews que nous avons pu mener à la C.G.E. nous ont montré que le comportement du groupe était beaucoup plus pragmatique et consistait simplement à créer les conditions favorables à l'apparition d'opportunités. Ainsi, la C.G.E. emploie quelques personnes, des "subsidiologues" (1), ayant une bonne connaissance des différents types d'aides, des procédures et des hommes qui instruisent les dossiers, capables d'établir le dialogue entre l'Administration et la C.G.E.. Le "subsidiologue" ne peut décider du lancement d'une nouvelle activité mais il peut donner une information qui créera précisément l'opportunité que recherchait un directeur de filiale ou de division.

La seconde question que nous nous sommes posée à propos des entreprises était de savoir pourquoi elles avaient constitué une entité juridique autonome pour faire face à une commande publique. La réponse tient à la nécessité d'évaluer les performances d'un tel secteur d'activité. La filialisation de toutes les activités permet de mieux isoler les charges et les produits qui leur sont imputables, d'attribuer à chaque unité le profit qui lui revient grâce à un système de prix de cession interne. La division du groupe en autant de cellules qu'il y a de produits ou de fonctions permet de réduire considérablement la complexité en décentralisant les problèmes de gestion quotidienne et en les ramenant à un indicateur unique : le profit. Seule la direction générale du groupe, au niveau du holding conserve sa

---

(1) Selon l'expression de Daniel HOURI au colloque sur "l'amélioration des relations Administration/administrés" organisé par l'Institut des Techniques d'Administration Publique (I.T.A.P.) le mercredi 13 avril 1982.

dimension politique et le caractère multidimensionnel des critères d'évaluation qui y sont attachés. Pour en revenir à nos deux exemples, les difficultés liées à la fermeture d'une "usine chantier" ne doivent pas avoir d'incidence sur les autres activités du groupe, pas plus que la somme des aides recueillies lors de leur lancement. Seuls les profits "remontent" au niveau des actionnaires du holding. De fait, cette division sera opposée avec succès aux tiers. Lors de la liquidation, les salariés n'ont pour interlocuteurs que les dirigeants d'une filiale qui n'est que le fantôme d'elle-même puisqu'elle n'a plus aucun débouché. Quand aux collectivités territoriales (le district de Montpellier dans le cas d'EUROCERAL), elles n'ont aucun moyen de pression au niveau du groupe. Au niveau national, les pouvoirs publics auraient pu peser sur le groupe LAFARGE, dont l'Etat est un gros client, pour l'obliger à trouver une activité de substitution. Mais c'était accroître la complexité ... en obligeant différentes Administrations et les collectivités territoriales à collaborer dans le cadre d'une opération et non d'une procédure.

b. Du côté des pouvoirs publics.

Dans la filière électro-nucléaire, la séparation de la responsabilité scientifique qui incombe à l'Etat de la responsabilité industrielle, qui revient à des entreprises ou des groupes privés, illustre bien un mode de gestion de la légitimité de l'intervention publique. Ceci résulte du conflit, déjà évoqué, entre plusieurs composantes de l'intérêt général : maîtrise de technologies de pointe et maintien des emplois. La légitimité de l'intervention publique est ou n'est pas : elle ne se marchandise pas et ne se prête pas aux compromis. Les acteurs se sont donc répartis les rôles : à l'Etat la prise en charge du développement scientifique national, aux entreprises la gestion industrielle du projet, aux collectivités territoriales le soutien à la création d'emplois et aux ASSEDIC le secours aux chômeurs de l'après-chantier. Chaque acteur remplit ainsi sa mission traditionnelle sans que le système global perde sa cohérence, ce qui lui permet d'offrir un minimum de prise à la critique. Toutes les conditions d'une complicité objective des acteurs en vue du maintien de ce statut quo sont réunies.

### C. L'EVALUATION DE L'AIDE

Du point de vue des entreprises, l'évaluation de l'aide n'a pas de signification. On évalue seulement la rentabilité d'un projet dans son ensemble et non d'un mode de financement pris isolément. En revanche, le fait de donner la personnalité morale à chaque unité chargée d'un projet facilite grandement son évaluation.

Du côté du secteur public, les choses sont beaucoup plus complexes.

Une meilleure maîtrise des coûts dans la filière électro-nucléaire exige la "transparence comptable" des sous-traitants. Des montages juridico-financiers tels EUROCCERAL ou CERAVER répondent parfaitement à cette exigence. Les coûts des commandes d'EURODIF sont aisément identifiables et distincts de ceux des autres opérations des groupes LAFARGE, NORTON ou C.G.E. L'aide (essentiellement sous formes d'avances, comme nous l'avons vu) n'a pas à être évaluée en termes de management public (mesure de l'impact sur un environnement économique ou social que l'on souhaite modifier ou préserver) mais constitue simplement l'un des éléments de la négociation d'un marché. L'évaluation de la politique énergétique de l'Etat se fait à un autre niveau.

Le point de vue des collectivités territoriales est, en revanche, totalement différent. Leur seul objectif étant une transformation de l'environnement économique et social, la création d'emplois dans le cas présent, l'évaluation de l'aide devait se faire en termes de management public. En face du manque à gagner résultant d'une exonération de taxe professionnelle il faut identifier non seulement un nombre d'emplois créés mais aussi la nature des qualifications et l'ensemble des effets d'entraînement. On constate pourtant, dans nos deux exemples, que ce type d'évaluation n'a pas été fait car il était en fait doublement inutile. L'évaluation a priori sert à éclairer un choix. Or le marché de l'emploi est tel que ni Montpellier, ni Tarbes n'avaient le choix. La création de quelques centaines d'emplois est une aubaine qu'il faut saisir à tout prix. L'évaluation a posteriori sert à sanctionner. Or la commande EURODIF une fois livrée, les installations

sont amorties, le "chantier" a dégagé un profit et toutes les immobilisations peuvent être quasiment abandonnées. Les seules pressions utiles doivent s'exercer au niveau du groupe mais celui-ci est hors d'atteinte des collectivités territoriales concernées par la fermeture des filiales.

A travers ces deux exemples, nous voyons que du côté du secteur public il y a des exigences contradictoires sans arbitrage possible faute de souplesse organisationnelle. Les groupes privés peuvent créer une structure apte à prendre en charge un problème : la conquête d'un marché dans des conditions de rentabilité satisfaisantes. Le secteur public doit, à travers un projet, résoudre simultanément des problèmes de nature différente, pris en charge par des organisations indépendantes les unes des autres, avec des critères d'évaluation non agrégeables sans avoir la possibilité d'opposer à l'unité de décision du groupe une structure de négociation unitaire.

#### D. LA REDUCTION DE COMPLEXITE.

L'absence d'ambiguïté sur le rôle des différents acteurs favorise la réduction de complexité dans la mesure où chacun ne retient d'une réalité complexe que les éléments intéressant ses propres finalités.

Cette première réduction est aussitôt suivie d'une seconde. Si chacune des organisations impliquées a des finalités (profit, emploi, etc.), les organes de décision qui président à leurs destinées ont encore besoin de les traduire en indicateurs aisément quantifiables. Ainsi, une commune, au lieu de faire un bilan des avantages et des coûts que représente pour elle une nouvelle implantation industrielle, ce qui serait fort complexe sans même prendre en compte les effets indirects, et de négocier une exonération totale ou partielle de taxe professionnelle sur cette base, préférera réduire le problème à un nombre d'emplois créés sans prise en compte des qualifications ou de la stabilité de ces emplois. Le critère de décision d'un maire et de son conseil doit pouvoir se traduire en un message politique à l'adresse de ses électeurs. C'est sans doute au niveau communal que la réduction est la plus forte car il se caractérise par la très grande proximité entre les techniciens et les "politiques", le maire et ses services.



---

---

---

III

L'ETAT AU SECOURS DE LA MACHINE-OUTIL ;

L'AIDE EN PLAN

SOMMAIRE

|                                                                                                                                       |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| INTRODUCTION                                                                                                                          | p 201 |
| 1 - UN SECTEUR HISTORIQUEMENT 'MODELE PAR SES RELATIONS AVEC LES ARSENAUX.                                                            | p 203 |
| 2 - L'ORGANISATION DE L'OFFRE : ANALYSE HISTORIQUE                                                                                    | p 208 |
| a - Le contexte d'avant-guerre : un contexte de défiance de l'industrie vis-à-vis de l'Etat.                                          | p 208 |
| b - Du premier au troisième plan : face à des velléités d'organisation du secteur, la profession rétablit le contrôle des frontières. | p 211 |
| 3 - DU QUATRIEME PLAN A LA CRISE : DU CONTROLE DES FRONTIERES AU COURT CIRCUIT.                                                       | p 218 |
| 4 - LE PLAN MACHINE-OUTIL 1976 : UN PLAN EN TROMPE L'OEIL ?                                                                           | p 223 |
| 5 - LE PLAN 1981 OU LA CONTRACTUALISATION DES RAPPORTS DE L'ETAT AVEC L'INDUSTRIE.                                                    | p 229 |
| - Organisation des groupes de travail et rôle des consultants.                                                                        |       |
| - Conduite du diagnostic.                                                                                                             |       |
| - L'établissement des contrats.                                                                                                       |       |

## INTRODUCTION

Tout a été dit ou presque sur le secteur de la machine-outil en France si l'on en juge par l'importante littérature officielle, universitaire, journalistique, professionnelle, et par la succession de diagnostics accompagnés de propositions pour sauver un secteur qualifié unanimement de stratégique ("la mère des industries", "des machines qui fabriquent des machines" et dont on ne peut pas ne pas s'occuper (position de l'Etat)). Dans cette monographie nous voudrions plutôt tenter de reconstruire l'histoire des rapports entre les fonctionnaires de l'Etat et les industriels et leurs représentants pour nous permettre de répondre autrement à la question inévitablement et régulièrement posée : "pourquoi n'y-a-t-il pas une industrie de la machine-outil à la hauteur des ambitions industrielles de la France" ? Ou, "pourquoi le secteur de la machine-outil n'est-il pas ce qu'il devrait être" ? Il s'agit de prendre le parti d'une approche consistant à ne pas séparer la position du secteur industriel (ici la machine-outil) de sa position politique dans la société qui l'englobe. Ce qui revient à nous éloigner d'une approche produit/marché (aboutissant à un diagnostic sur l'étroitesse du marché intérieur français et la nécessité d'exporter) pour prendre volontairement une approche consistant à dire que le pouvoir économique organisé et circonscrit à un secteur doit être analysé dans la réalité politique dans laquelle il opère.

Si l'on admet ce point de départ, c'est à dire celui de prendre en même temps la dimension politique et économique d'un secteur industriel, l'approche historique consiste d'abord à repérer la nature du contexte dans lequel industriels de la machine-outil et fonctionnaires de l'Etat entrent en rapport, nouent une relation, échangent des raisonnements aboutissant à des mesures ou des interventions de l'Administration. Ce repérage a été fait par le biais du dépouillement de textes officiels et d'entretiens auprès d'un certain nombre d'acteurs. Nous avons centré la partie historique sur la question des structures industrielles dans la mesure où cette question nous semble au centre des relations de pouvoir et

d'influence qui se jouent entre l'Etat et le secteur. Nous utiliserons sur certains points l'exemple américain pour faire la part de ce qui relève d'une logique de l'Etat spécifique à la France.

## 1 - UN SECTEUR HISTORIQUEMENT MODELE PAR SES RELATIONS AVEC LES ARSENAUX.

Comme pour d'autres pays industrialisés, le secteur de la machine-outil trouve son origine dans les commandes de l'armée qui rendirent possible l'exécution de séries importantes ; l'osmose Etat/industrie passe par les arsenaux où l'Etat passe commande aux industriels, mais aussi fabrique lui-même. En 1865, le gouvernement construit l'atelier de Puteaux (dirigé par Krentzberger, inventeur de la machine à affûter les fraises) dont le but officiel est "d'être destiné à la fabrication des machines outils nécessaires aux arsenaux français et étrangers et précédemment livrés par l'industrie privée". Donc l'Etat échappe en quelque sorte aux lois du marché en essayant même d'échapper aux contraintes du marché intérieur quand l'intérêt national est en jeu (comprendre : se doter de machines outils performantes pour avoir un armement de bonne qualité). Un historien du secteur de la machine-outils (1) note bien cette contradiction entre les intérêts militaires (avoir des armes de la meilleure qualité) et les intérêts économiques (fournir des commandes aux entreprises françaises) : "La norme n° 002/4 du Ministère de l'Air du 31 octobre 1931, stipulait bien que "tout établissement industriel agréé devait équiper ses ateliers en machines-outils et appareillages de construction français". Elle fut peu respectée et quand furent créées les sociétés nationales de la construction aéronautiques, la plus grande partie des machines vint de l'étranger d'autant plus facilement qu'un décret-loi du 24 mai 1938 permettait à ces machines d'entrer en franchise de douane".

Tout se passe comme si l'Etat (en l'occurrence la Direction des Achats du Ministère des Armées) jouait sa propre carte en tant qu'arsenal, ne jouant pas le jeu économique attendu des industriels (2), consistant à "acheter

---

(1) A. GARANCE : "Petite histoire de la machine-outil".

(2) Il faudrait préciser qu'il s'agit plutôt de machines à copeaux plus que de machines à formage c'est à dire des machines demandées par les constructeurs aéronautiques et automobiles c'est à dire l'Etat ou des grands groupes.

français" (1). A cette logique d'arsenal, profondément inscrite dans l'histoire industrielle de la machine-outil (c'est à dire une histoire où l'Etat tient à construire lui-même ses propres machines pour fabriquer ses armes avec ses propres compétences dont l'Ecole polytechnique est considérée au départ comme un vivier, s'ajoute aussi une logique d'achat plus classique consistant à dire que, dans une approche management public, les responsables publics cherchent à obtenir les meilleures machines existant sur le marché, dans les meilleurs délais et aux meilleurs prix, en mettant en concurrence les constructeurs nationaux et étrangers ; non seulement l'Etat fabrique, achète et met en concurrence les constructeurs de machine-outil mais il tente d'organiser indirectement l'industrie privée en proposant des classifications visant à aboutir à des nomenclatures (2), lance des programmes de recherche et de développement (3) (centre d'études de mécanique industrielle le 28 juillet 1939). Autrement dit, il s'agit d'un secteur où l'Etat joue à la fois une "carte manufacturière" dans une logique d'arsenal souvent déconnectée d'une logique de marché et une carte plus politique où par exemple le slogan "l'Allemagne paiera" se traduit par l'importation massive (favorisée par l'Etat) de machines-outils allemandes au risque

- 
- (1) Par exemple aux U.S.A., une loi dite "Buy American Act" stipule que le gouvernement américain doit acheter américain à moins que cela n'aille pas dans le sens de l'intérêt public. Ici il faut comprendre acheter du matériel risquant de pénaliser la qualité de l'armement. Dans le cas de la machine-outil, si la différence constatée était supérieure de 25 % entre les prix américains et les prix étrangers, le gouvernement se devait d'acheter étranger (bonne gestion publique...). Tout l'enjeu entre l'Administration du Pentagone et les industriels étant alors la fixation de cette différence d'alerte. En 1955, la barre était de 25 %; en 1956 l'administration américaine l'abaisse brutalement à 6 %, et les industriels de la machine-outil soulignent que la faiblesse de cette différence met en jeu l'intérêt des U.S.A. "we cannot rely on European sources for airplanes engines and we cannot rely upon them for machine tools".
- (2) L'ingénieur en chef de l'armement Salomon organise en mai 1937, la classification donnant aux acheteurs la garantie que la précision des machines répondant aux conditions françaises n'était pas inférieure à celle des machines contrôlées par les méthodes étrangères. L'initiative d'une standardisation revient ici à l'Etat.
- (3) Nous reviendrons sur cette "prise en charge" par l'Etat des dépenses de R & D.

de mettre en difficulté les industriels français. Ici l'intérêt politique (tirer un avantage d'une victoire durement obtenue) commande l'intérêt économique (favoriser le développement d'une industrie nationale en la protégeant de l'extérieure). Là encore, il ne s'agit pas d'un trait culturel français mais bien de la position de ce secteur dont la qualification de secteur stratégique est utilisée différemment à la fois par les militaires et les industriels : on ne peut pas sacrifier la défense nationale au nom d'intérêts économiques (traduire : l'armée doit être à même de décider si les machines peuvent être faites dans ses ateliers ou achetées sur le marché ou à l'étranger (1)), et on ne peut pas construire une indépendance nationale en dépendant de machines-outils étrangères servant à fabriquer des armes, argumentation forte que peuvent développer les industriels face aux responsables d'achats publics (l'armée mais aussi l'enseignement technique). La position des industriels de la machine-outil aux U.S.A. vis-à-vis du gouvernement fédéral mais plus spécialement des services d'achat de l'armée aboutirait aux mêmes conclusions : le comportement de l'Etat français en 1932-1933 est comparable au comportement de l'Etat américain en 1947 qui "brade" (2) ses surplus de machines-outils quitte à encombrer le marché américain ... ou français ; les industriels américains se plaignent d'être victimes d'un mouvement continu de "stop & go" lié aux achats préparant la guerre (seconde guerre mondiale, guerre de Corée) et aux ventes massives suivant la paix et venant perturber complètement le marché. Les industriels américains demandent (1956) en fait une planification des achats leur permettant une planification de leur production.

Seulement la comparaison s'arrête là dans la mesure où, si les commandes militaires alimentent effectivement les carnets des entreprises américaines (3), le gouvernement n'intervient pas directement dans la structuration de l'offre. Les attentes des industriels vis-à-vis de l'Etat sont toutes à fait "classiques"

- 
- (1) Remarque de l'inspecteur général des fabrications de la guerre en 1932 (13 janvier) : "dans les établissements de l'artillerie, la proportion des machines étrangères est comprise entre 9 et 45 % du total ; elle atteint 75 % à l'atelier de la section technique (Rapport Caquot).
- (2) Le gouvernement américain vend 235 000 machines-outils.
- (3) Le gouvernement est dans le "business" machine-outil ; en 1950, on dénombre 400 000 machines payées par l'Etat.



- obtenir de l'Etat une politique favorable fiscalement aux investissements industriels de façon à améliorer la rentabilité des achats de machines-outils ;
- faire en sorte que les fonctionnaires américains se plient aux "buy american act " et développent des programmes d'achats sur des périodes longues ;
- favoriser les exportations, notamment par le biais de bonifications de taux d'intérêts pour les clients étrangers.

Une série d'attentes, que l'on pourrait qualifier de régulatrices ("que l'Etat nous aide... à mieux nous aider nous-mêmes.. en installant des règles du jeu favorables à notre développement) que l'on retrouve aussi en France mais dans un rapport différent parce que l'Etat est plus impliqué par le fait même de gérer des arsenaux, de contrôler des entreprises nationales qui sont aussi des clients pour les industriels de la machine outil. Vient s'ajouter enfin la dimension haut fonctionnaire français dans la mesure où la "pensée arsenal" est développée par des ingénieurs polytechniciens de l'armement dans une logique de l'offre (outil de production) et non dans une logique de marché (conception de nouveaux produits, analyse de la demande). Là, l'exemple américain fait apparaître la spécificité du cas français : du fait même du spoil system, la circulation des hauts fonctionnaires, du secteur privé au secteur public est facilitée (1). Un exemple : le directeur de Cincinnati Milling Machine Co, vice-président du syndicat des constructeurs a été en 1951 et 1952 Directeur de la Division Equipement metal machine devant la National Production Authority. En France, il est possible de trouver de tels passages (mais dans le seul sens public/privé) dans le secteur aéronautique, mais pas dans le secteur de la machine-outil où seuls quelques polytechniciens "privés" sont repérables... difficilement. La question des structures industrielles, nous semble inscrite dans

---

(1) La présence d'hommes d'affaires au sein du gouvernement est une pratique courante du fait du système politique en place ; il ne s'agit pas à proprement parler de pantouflage dans la mesure où "la durée de vie" de l'homme d'affaires dans l'Administration est relativement courte (de deux à trois ans); l'entrée dans le secteur public est momentanée et est au service d'une administration qui a été soutenue par une association de chefs d'entreprise lors de la campagne électorale.

cette logique d'arsenal, qui va très au-delà d'un comportement d'acheteur public tel que nous avons pu le montrer pour les U.S.A., amenant l'Etat, "malgré lui", à organiser l'offre industrielle.

## 2 - L'ORGANISATION DE L'OFFRE : ANALYSE HISTORIQUE. (1)

Nous voudrions développer la question des structures industrielles dans une dimension historique pour ensuite comparer la mise en place de deux plans spécifiques en 1976 et en 1981. Plus précisément, l'éclairage historique nous permet de saisir les variations du contexte de comportement entre l'Etat et les industriels de la machine-outil notamment vis-à-vis de cette question des structures industrielles.

### a. Le contexte d'avant-guerre : un contexte de défiance de l'industrie vis-à-vis de l'Etat.

L'offre se présente comme une mosaïque de petits constructeurs, petites entreprises à structure patrimoniale familiale face à un "Etat" qui éprouve donc quelque difficulté à démêler les fils entre l'économie et la politique et qui rencontre du même coup l'hostilité des industriels criant, nous l'avons vu précédemment, à la "trahison" des entreprises publiques, des centres d'enseignement technique et des arsenaux "qui ne jouent pas le jeu"<sup>(2)</sup> Dès 1932, un groupe de travail est mis en place sous la direction de Monsieur Albert CAQUOT<sup>(3)</sup>, dont l'objet est "d'étudier les meilleurs moyens à mettre en oeuvre pour hâter le perfectionnement et le développement de la machine-outil française". Ce groupe de travail ne débouche sur aucune organisation de l'offre, sinon sur des "conseils" des fonctionnaires aux industriels quant à "l'effet de taille" sur les performances du secteur, conseils qui reprennent largement d'ailleurs les diagnostics fait par les industriels eux-mêmes leurs faibles performances due à l'étroitesse de leur marché intérieur : "Si vous voulez faire de la machine-outil en France, et surtout de la machine spéciale, il faut, en vertu de cette loi commerciale que tout objet se paie, que les débouchés soient suffisants pour payer

---

(1) L'enquête sur le secteur de la machine-outil a été réalisée avec l'aide d'Yves LAURIN.

(2) "L'Etat "(Plan Young)" décide d'augmenter la livraison des machines-outils en provenance d'Allemagne pour obtenir le maximum "du débiteur allemand" : entre 1927 et 1930, les importations triplent passant de 9000 t à 27000 tonnes, facilitées par des avantages de crédit accordés aux importateurs.

(3) Directeur Général technique du Ministère de l'Air en 1934.

le bureau d'étude qui la conçoit et la modifie. Transportez en Amérique les mêmes bureaux d'étude, les mêmes ingénieurs, le chiffre d'affaires sera multiplié par 20 et tous les problèmes économiques qui sont insolubles deviennent faciles" (1). Cet argument sur la taille que sous-tend la logique "faible performance parce que marché étroit" sera largement utilisé comme explication technique (2) vis-à-vis des pouvoirs publics, mais un argument plus politique sera aussi développé, consistant à expliquer les mauvaises performances par la politique économique et sociale du gouvernement du Front Populaire :

"Cette industrie n'est pas à créer, elle existe ; mais Léon Blum quand il était au pouvoir, n'a rien fait pour la sortir d'une crise particulièrement cruelle et lui permettre d'atteindre une production qui puisse répondre aux besoins résultants de l'application des quarante heures, comme ceux de la Défense Nationale". (3)

Face au réarmement de l'Allemagne (4), les industriels développent le thème de l'Etat désarmé, laissant presque volontairement c'est à dire politiquement, le secteur privé à l'abandon ; voici ce qu'en dit un historien reconstruisant (5) l'histoire de la machine-outil.

"Quant aux entreprises privées, l'état de la plupart des trésoreries n'autorisait guère l'achat de machines neuves et aucune mesure particulière (comme la loi allemande du 1er juin 1933) n'incitait celles qui l'auraient pu, à faire un effort spécial. Les lois sociales qui furent

---

(1) Discours de l'Ingénieur de l'Armement CAQUOT (1931) à l'Ecole Spéciale des Travaux Aéronautiques.

(2) Les U.S.A. produisent, en 1935, 23 fois de plus de voitures qu'en France. 5 fois plus que la France, la Grande-Bretagne et l'Allemagne réunies... Ford Motors utilise 42 000 machines-outils soit 15 % du parc français, Général Electric utilise 25 000 machines-outils. Les U.S.A. représentaient 47.8 % du marché mondial et la France 2.3 % (contre 4.3 % en 1913).

(3) La journée industrielle 6 décembre 1938.

(4) En Allemagne la production de machines-outils passait de 38000 tonnes en 1933 à 182 000 tonnes en 1938. En 1939, on dénombrait 579 entreprises de machines-outils, 600 usines en fonctionnement et 80 000 salariés.

(5) Garangé op. cit.

votées après les événements de juin 1936 et qui se traduisaient par une diminution du nombre d'heures de travail et une augmentation de salaires auraient cependant dû conduire au remplacement des vieilles machines par du matériel plus productif : peu d'entreprises purent le faire dans le chaos au milieu duquel l'économie du pays devait se débattre".

Voici, très brièvement exprimé ce que l'on pourrait appeler le contexte de défiance réciproque entre l'Etat et les industriels, défiance exacerbée par la dimension stratégique du secteur et les préparatifs de la guerre et où les arguments politiques, économiques, techniques sont inextricablement mêlés. En 1939, à la dernière extrémité, les pouvoirs publics demandent une enquête diagnostic sur la machine-outil face "à la carence des constructeurs français". Cette enquête a plus des objectifs de recensement militaire que des objectifs économiques. Le discours de l'industriel sur l'Etat est celui de l'Etat faible, un Etat désorganisé, à reprendre en main.

Dans ce contexte précis, les comités d'organisation deviennent une initiative d'industriels face à l'incapacité de l'Etat à organiser une offre et à connaître la structure et les conduites d'un secteur industriel.

".. En 1939, on n'avait aucune idée de la capacité du marché intérieur. Les services officiels continuaient à recenser chaque année les chevaux, les mulets et les pigeons voyageurs, mais ils ignoraient la composition du parc de machines-outils, son âge et sa répartition géographique ; en cas de conflit, ils devaient fatalement se trouver à la tête d'une vaste usine dont ils ne connaissaient pas l'outillage".

Sous le Maréchal Pétain, une enquête sur la machine-outil sera à nouveau lancée dont le résultat est une estimation "à coup de serpe." d'un parc de 550 000 machines-outils d'un âge moyen de 25 ans, estimation jugée par les experts insuffisamment étayée mais reprise "sérieusement" (1) par la presse, la radio et le Président Daladier devant la commission d'enquête parlementaire (31 mai 1947). L'après guerre va constituer un retournement de contexte où l'Etat "reprend l'initiative."

(1) Nous étudierons plus loin la transformation d'une estimation première en vérité économique comme un processus de réduction de complexité développé par les acteurs impliqués dans la relation. Ce chiffre de 550 000 fut d'ailleurs porté à 590 000. Les batailles sur l'âge moyen du parc, jalonnant les documents officiels, s'analysent dans les mêmes termes.

b. Du premier au troisième plan : Face à des velléités d'organisation du secteur, la profession rétablit le contrôle des frontières.

Nous nous servons des documents officiels du Plan comme fil conducteur pour repérer ce nouveau contexte, celui où les pouvoirs publics "prennent les choses en main" dans une "note de réflexion sur la modernisation de la machine-outil". Le ton est donné d'emblée : "sous peine d'une décadence accélérée et irremédiable de l'économie française et devant la gravité d'une situation héritée du passé et aggravée par la guerre, l'Etat doit prendre des mesures ayant pour objet de rééquiper l'industrie à une cadence aussi rapide que possible".

La commission de modernisation de la machine-outil (première réunion en juin 1946) propose de retenir 50 entreprises dans le processus de restructuration et de créer une société nationale par laquelle l'Etat devait "orienter le développement technique". Cette société nationale, dotée au départ de 5 usines, "devrait acquérir des brevets étrangers pour la fabrication de types de machines non connues en France ou de machines techniquement plus perfectionnées que les machines françaises". Cette solution d'entreprise nationale était présentée comme devant permettre, en accord avec les constructeurs de machines-outils, un contrôle efficace de l'ensemble de l'industrie française de la machine-outil. Que l'Etat contrôle un secteur en accord avec les industriels est le type même de "consensus industriel" ayant troublé les observateurs étrangers, notamment américains, hantés par le Sherman Act (loi d'anti-trust) et par les risques de cartellisation ; non seulement, remarquent les observateurs américains, les fonctionnaires ne craignent pas la cartellisation mais sont prêts à favoriser des "ententes" permettant de régulariser les activités des industriels. Sans multiplier les citations, voici quelques remarques sur les particularités de la relation Etat/industrie décrites par des universitaires américains : "the essence of french planning... is the planning of each industry by its own members, acting as a great cartel, with the civil service sitting in on the game and sweetening the pot" ou bien "the french system of detailed planning involves.. the toleration of agreement between firms to fix the share each will take of the planned expansion."

Le risque de cartellisation du secteur n'a jamais été considéré par les fonctionnaires comme étant élevé, dans la mesure où, justement, il s'agit d'un secteur peu concentré produisant des biens intermédiaires donc ayant à faire à des clients non pas individuels mais très organisés, c'est à dire développant des politiques d'achats qui minimisent les risques d'un partage de rente de situation entre acheteurs et fournisseurs. Un peu comme à regret, ce secteur ne serait pas cartellisable .... mais par contre à réorganiser complètement notamment en réduisant le nombre d'entreprises à 50 en 1945 (1). Le type de raisonnement suivi pour réorganiser l'offre s'apparente à celui que suivaient les fonctionnaires japonais à la même époque. En 1950, au Japon, la production de machines-outils était de 3000 tonnes (contre 120 000 tonnes en 1945) et appelle une intervention énergique de l'Etat qui, à la fois, finance des dépenses de recherche et de développement (financement de prototypes et non de déficits d'exploitation) et achète des licences de fabrication étrangère selon les mêmes arguments que ceux avancés par la commission de modernisation. En 1950, des machines outils sont fabriquées sous licences françaises, Berthiez, Cazeneuve, Cisi, Dan, Gendron, Renault. Le raisonnement du M.I.T.I. (2) peut être résumé en trois points : la rénovation du secteur machine-outil passe par des importations et des achats de brevets étrangers ; l'augmentation des importations doit entraîner ensuite une augmentation des exportations ; il faut investir dans la recherche et développement pour jouer sur la qualité et les prix. Cette "approche M.I.T.I." ne trouve, en France, que très peu d'écho chez les industriels et la profession s'emploie durant les travaux de la commission machine-outil à montrer l'irréalisme du programme, la méconnaissance qu'ont les fonctionnaires du secteur : "on avait grossi les besoins français immédiats mais sous-estimé les difficultés d'implantation des machines en énergie électrique et en matière première ainsi que les possibilités financières des acheteurs". Bref la commission s'enlisa et mourut le 21 mars 1947 où il fut reconnu "que la commission n'avait pas été à même de remplir la tâche qui lui avait été confiée... tâche des plus ardues en raison de la difficulté que

---

(1) Nous verrons dans un chapitre suivant que l'estimation faite par l'Etat est de 20 en 1981... simple balbutiement de l'Histoire ?

(2) En 1960, le MITI publie un livre blanc de 1474 pages où sont étudiées, par secteur industriel, la structure et le niveau technique des entreprises japonaises de construction mécanique.

rencontre l'évaluation des besoins et la diversité". Là encore, la commission se heurte à un problème de "complexité technique" résumée à de la recherche statistique . A l'exemple japonais, les industriels (1) préfèrent l'exemple américain en allant en mission aux U.S.A. pour se rendre compte sur place des secrets de la compétitivité de la machine-outil américaine. Cette mission , conduite par un ingénieur de l'armement, directeur de la station d'essai de machines-outils est composée de chefs d'entreprise en charge de faire un diagnostic sur le secteur et d'en tirer les conséquences pour la machine-outil française. Tout comme en France, le secteur de la machine-outil est composé de multiples entreprises (300) et emploie 60 000 personnes, c'est à dire la taille d'une usine de la Général Motors. C'est une industrie qui ne "pèse" guère économiquement mais dont on relève la position "stratégique". La façon dont le diagnostic est conduit par la mission permet aussi de comprendre le raisonnement des chefs d'entreprises sur leur propre secteur : l'industrie française est composée (en valeur absolue et relative) de plus petites entreprises que l'industrie américaine (2) et c'est cette différence qui explique les écarts de productivité (3) de chacun des secteurs. La machine-outil américaine n'est pas si différente de la machine-outil française, spécialement dans la fabrication de machines standards.

- 
- (1) Les grands groupes ne sont pas représentés ; figurent dans la mission des chefs d'entreprises familiales (ROOCHAUD, HURE, GAMBIN, GRIMAR, GROSLAMBERT), des ingénieurs et deux ouvriers professionnels. Aucun syndicaliste ne fait partie de la délégation.
- (2) En 1949, le secteur compte 14 000 personnes pour 120 usines; aux U.S.A. 55 000 personnes pour 200 usines (compte non tenu des usines inférieures à 20 personnes). La moyenne/usine en France est de 120 salariés contre 250 aux U.S.A. En France 60 entreprises sur 120 emploient moins de 50 salariés.
- (3) Bien que le coût de la main d'oeuvre soit 5 fois plus cher qu'en France (3 fois si l'on inclut les cotisations patronales), le ratio C.A./coûts salariaux est 1,7 fois plus élevé aux U.S.A. qu'en France. Les salaires aux U.S.A. représentent 47 % du C.A. contre 36 % en France, alors que le prix des machines américaines est entre 20 à 40 % plus élevé que le prix des machines françaises.



Les séries sont les mêmes et les procédés de fabrication comparables. La grande différence réside dans les machines-outils spéciales et le rôle joué par le département de dessin industriel. L'explication avancée par les industriels est que ces machines s'adressent à des industries qui assurent une production de masse (avion, auto-mobile) et ont besoin de machines-outils très spécialisées qui obligent les constructeurs à fabriquer un seul type de machine. Un tel marché n'existe pas en France. Enfin, dernier point du diagnostic, l'industrie américaine de la machine-outil bénéficie, comme d'ailleurs les autres industries, de facteurs généraux favorisant la productivité tels que la concurrence libre, le sens national, les talents d'organisation, le sens des responsabilités, la non contestation des entreprises, et les conditions idéales dans lesquelles l'ouvrier américain travaille aussi bien d'un point de vue matériel que psychologique ("the better we produce, the better we live"). Ce diagnostic de la mission, très rapidement résumé, servira de matériel de réflexion pour la suite des travaux, notamment dans la façon de conduire le raisonnement à la fois en avançant des facteurs externes à l'industrie pour expliquer sa conduite et sa performance (le marché, les clients, les pouvoirs publics, le comportement ouvrier) et en concluant au maintien des structures existantes, c'est-à-dire de petites entreprises capables de produire des machines spécifiques. Ce débat concentration/spécialisation est central pour les industriels qui essayent "de faire passer" cette analyse sectorielle dans les commissions du Plan.

Le Directeur du Syndicat Français des Constructeurs Machines-outils (SCFMO) juge que le deuxième plan (1953-1957) fut l'occasion d'une "étude plus rationnelle" et que le rapport du groupe de travail du troisième plan (daté de janvier 1957) "marque une nette amélioration de la connaissance du secteur". Voici l'analyse qui est faite de l'offre de machines-outils :

"La structure de cette industrie est caractérisée par un nombre élevé de petites entreprises. Elle est essentiellement due à la diversité des besoins de la clientèle et aux petites séries qui en résultent normalement. Cette structure ne diffère pas sensiblement de celle des pays étrangers".

"Deux tendances s'affirment dans les fabrications de machines-outils :

- dans les constructions mécaniques de série, la clientèle demande des machines adaptées à une opération particulière ou à des ensembles mécaniques à haute production entièrement automatiques où la main d'oeuvre productive est remplacée par une main d'oeuvre non spécialisée et par des ouvriers techniciens chargés du réglage et de la conduite des machines ;
  
- dans les fabrications dites de mécanique générale, qui d'ailleurs représentent une part importante des industries mécaniques, la demande se porte, d'une part sur des machines classiques de plus en plus rapides et précises, et d'autre part, sur des machines simples, robustes mais bon marché .

Il en résulte que le nombre des constructeurs doit rester relativement important, et que chacun d'entre eux doit être en mesure de créer des modèles assez nombreux . Grâce à une main d'oeuvre hautement qualifiée, à un contrôle personnel de la direction et à des frais généraux réduits, ces entreprises réussissent bien dans une production où la série limitée est la règle.

Les moyens financiers peuvent cependant leur manquer pour lancer de nouveaux modèles de machines. Des regroupements d'entreprises ont eu lieu au cours des dernières années, qui ont ainsi permis de mettre en commun moyens d'études et possibilités financières."

Ce plaidoyer pour une offre composée de multiples constructeurs ayant chacun leur spécificité se heurte encore à une argumentation sur la nécessaire concentration . Ce qui fera dire à un universitaire américain (1) analysant la planification française que les fonctionnaires du ministère de l'Industrie n'avaient pas d'idées précises sur l'organisation du secteur, son "pattern" mais plutôt un jugement pré-conçu ("il faut regrouper") ne s'appuyant pas sur des faits recueillis par des gens compétents. Voici en fait les arguments développés dans le diagnostic officiel sur le secteur présenté au conseil de la République" : " Il ne s'agit plus de créer des usines nouvelles ; (la solution) consiste d'abord à favoriser certains regroupements d'usines existantes en les associant financièrement à des groupes puissants (sidé-

---

(1) Bruce SCOTT, "Harvard écoute la France" Editions d'Organisation.

urgie et automobile) puis à choisir entre deux solutions également valables et peut être combinables :

- inviter deux grands groupes américains, par exemple CINCINATTI et GLEASON à installer en France, plutôt que dans d'autres pays de l'Europe des six, des filiales dotées de tous les moyens modernes pour nous assurer au sein de la petite Europe une place de choix ;
- constituer, comme nous l'avons recommandé sans succès au Commissariat au plan, une très forte entreprise d'Etat ou d'économie mixte, utilisant les moyens d'un arsenal spécialisé ou de plusieurs arsenaux regroupés et rééquipés à cette fin, fabriquant les principales machines non construites en France et que les constructeurs traditionnels refusent de fabriquer".

Dans ce contexte politique où l'Etat reprend l'initiative et retrouve son approche inspirée des arsenaux.

Il est tentant d'attribuer les discours respectifs aux différents acteurs. Les fonctionnaires seraient les défenseurs de la rationalité économique ("regroupez-vous") et se verraient opposer, par les syndicats professionnels, les arguments techniques : "si c'est comme ça, il y a des raisons ; d'ailleurs, chez les autres c'est pareil. Nous ne nions pas l'intérêt de regroupements, mais votre rôle, à vous Etat, est de les favoriser non de les diriger".

Cette mise en scène n'est qu'une hypothèse, rien de plus. Bien que schématique elle n'en invite pas moins fortement à débusquer le discours normatif sous la pure rationalité technico-économique.

Le respect de la logique économique pure pousserait, au nom des rendements croissants, à recommander une masse critique technique qui déboucherait nécessairement sur une organisation "coordonnée" de l'offre.

Ce n'est pas du tout ce rôle que les acteurs reconnaissent à l'Etat. Le discours du syndicat professionnel appuyé sur les arguments techniques et les comparaisons internationales délimite le périmètre d'action des pouvoirs publics : agir par des actions d'environnement sans s'immiscer dans les choix industriels.

Les attentes des industriels sont finalement assez "classiques", puisqu'ils souhaitent une régulation globale qui n'avantage pas une entreprise plus qu'une autre: concurrents entre eux pour certaines machines (fraiseuses et rectificatrices), mais complémentaires pour d'autres, en luttant contre les mêmes concurrents étrangers. Les industriels attendent de l'Etat un signe de conduite neutre : une protection douanière le cas échéant, des aides impersonnelles, des efforts de financement en recherche et développement mais sur des projets intéressant "l'ensemble de la profession". La machine-outil se dote en fait d'un syndicat conçu comme une communauté réduite aux acquets avec des principes clairs : ne pas favoriser une entreprise ou une catégorie d'adhérents et ne pas faire subventionner les uns par les cotisations des autres.

3 - DU QUATRIÈME PLAN À LA CRISE ; DU CONTRÔLE DES FRONTIÈRES  
AU COURT-CIRCUIT,

Par la suite, le SCFMO se concentrera peut-être trop sur cette "défense des frontières", ce qui encouragera l'Etat à le mettre progressivement "hors jeu". En effet, il semble que les Pouvoirs Publics au début des années soixante avait eu l'idée d'une répartition des rôles, faisant des syndicats professionnels des acteurs importants pour mener une politique de concentration des structures industrielles.

Le rapport de la Commission des industries de transformation du quatrième plan (1962-1965) comporte un chapitre sur "l'amélioration des structures". Là encore, l'offre précède la demande dans l'argumentation officielle.

"L'importance des séries de fabrication est l'un des facteurs essentiels agissant sur la productivité du travail et, par voie de conséquence, sur les prix de revient. S'il existe des branches d'industries dans lesquelles la fabrication en petite et moyenne série est imposée par la nature des fabrications, le domaine des fabrications de masse s'élargit constamment.

D'autre part, le progrès technique impose un renouvellement rapide des équipements, qui ont tendance à devenir de plus en plus coûteux. Les entreprises importantes dotées de moyens financiers puissants, sont évidemment mieux placées pour se maintenir au niveau technique élevé qu'impose la concurrence internationale.

Cette double évolution ne condamne pas les petites et moyennes entreprises (l'exemple américain le prouve), mais les incite à spécialiser davantage leurs fabrications et à chercher dans des formules de regroupement et d'accords inter-entreprises les moyens d'atténuer les dangers que l'évolution des marchés peut faire courir à une entreprise très spécialisée.

Quelle est la structure actuelle des entreprises et des fabrications des industries de transformation et comment se situe cette structure par rapport à celles des industries étrangères concurrentes ? Quels sont les moyens qui peuvent être recommandés pour stimuler l'amélioration des structures et renforcer leur efficacité et quels sont les obstacles que rencontre un tel mouvement ? Telles sont les questions que se sont posées la Commission des industries de transformation et ses groupes de travail".

La commission émet un diagnostic lucide cependant quant aux difficultés rencontrées dans la réorganisation du secteur.

"Les obstacles principaux à l'amélioration des structures tiennent aux entreprises elles-mêmes : les fusions soulèvent des questions de personnes, de prestige, de reclassement des dirigeants, surtout dans les entreprises familiales ; les accords plus limités se heurtent souvent à l'individualisme des entreprises". Vis-à-vis du syndicat professionnel, la commission prend position sans ambiguïté.

"La commission estime que les organismes professionnels peuvent jouer un rôle important dans la création d'un climat favorable à la réforme des structures et surtout sur le plan de l'information"  
Elle les appelle à un rôle pédagogique, à une mission d'assistance et de conseil, d'intermédiaires."

La répartition des rôles semble claire, les frontières sont tracées. Le discours de l'Etat peut se prêter à la reconstruction suivante : "Nous savons qu'il faut renforcer les structures industrielles et que l'Etat ne peut être le maître d'oeuvre. C'est aux entreprises de jouer. Mais nous sommes conscients des obstacles, des difficultés. Vous, organismes professionnels, aidez les entreprises, votre rôle est essentiel. L'Etat de son côté, adaptera la législation pour faciliter les concentrations".

Quelle est la réponse des syndicats professionnels ?

François PEUGEOT expose celle de la FIMTM en 1963 dans un éditorial des "Industries Mécaniques" (1) intitulé "L'expansion, devoirs et droits de la mécanique française".

Les industries mécaniques et transformatrices des métaux, dit-il "sont en flèche dans la vie nationale et les échanges. Leur rôle en termes d'emplois, d'exportations, de production est important mais difficile : elles ne tiennent leurs positions dans la compétition internationale que grâce à un effort soutenu, de tous les instants".

---

(1) B. CAZES: La planification en France et le IVème plan.

Les industries mécaniques 18/04/63 - P. 198.

"De graves responsabilités s'imposent à elles : notamment assurer l'emploi des jeunes... (et) de nos malheureux compatriotes d'Algérie."

"Cette attraction qu'exercent nos industries et le rôle capital qu'elles jouent dans l'économie nationale entraînent une obligation d'expansion

Mais cette expansion qui résout bien des problèmes, sociaux, budgétaires, fiscaux, encore convient-il qu'elle reste raisonnée, équilibrée, harmonieuse (...). C'est pourquoi, nous nous sommes ici, de longue date, déclarés favorables au principe du "Plan de modernisation et d'équipement" devenu "Plan de développement économique et social".

Il ajoute plus loin : "les méthodes d'application doivent être soigneusement établies, de façon à aboutir à une répartition heureuse des responsabilités, des initiatives et des devoirs réciproques de la puissance publique et du secteur industriel".

"Il s'agit, somme toute, de ne pas donner des arguments à ceux qui par doctrine, ou seulement dans le but d'aboutir à un meilleur rendement de l'utilisation des forces économiques nationales estimeraient légitime d'intervenir dans nos affaires, parce que nous ne les aurions pas conduites convenablement.

Or, il est bien certain que quelque chose reste à faire dans le domaine de nos structures industrielles (...). Si nous ne voulons pas que soient justifiées, même en apparence, certaines interventions de la puissance publique, il faut que nous disposions d'une volonté collective, quitte à perdre un peu de notre liberté par libre consentement dans la discipline professionnelle au sein de notre syndicat.

Nous acceptons avec réalisme, sans mauvaise conscience, l'appui de l'Etat là où il peut être indispensable, là où temporairement il remplace certains de nos moyens dans un passage difficile ; mais nous sommes attentifs à ne pas lui demander aide et assistance lorsque nous pouvons nous aider nous-mêmes, à ne pas lui déléguer la moindre de nos responsabilités, à ne pas lui confier notre sort, à ne pas lui donner motif, surtout, d'agir à notre place.

Pour acquérir les moyens qui nous manquent lorsque nous sommes seuls et isolés, ne négligeons aucune solution : les deux plus valables à notre portée sont les regroupements d'entreprises et la vie professionnelle active, où nous traitons en commun les problèmes que nous ne pouvons individuellement résoudre (1)".

Cette longue citation permet de faire apparaître un discours destiné peut être plus aux industriels qu'à l'Etat. Ceux de la machine-outil l'ont-ils perçu ? (2) Ont-ils donné à l'Etat le "motif d'agir à leur place" par l'absence d'une "volonté collective" et d'une "discipline professionnelle" au sein du SCFMO ?

En 1974, le secteur est caractérisé par une insuffisance de capitaux propres, une rentabilité très faible et un endettement (à court et à long terme) élevé. Autant d'indicateurs montrant la difficulté de cette industrie à financer des programmes de recherche et développement lui permettant de rattraper son retard, vis-à-vis de ses concurrents japonais notamment. Empêtré dans des objectifs contradictoires, affaibli par des résultats financiers médiocres, le secteur n'a pas su se préparer à temps (3) à la mutation technologique de la commande numérique et aussi à la mutation technologique de la grande série. Le résultat est alors spectaculaire dans des segments de marché en forte croissance comme les centres d'usinage, où le concurrent japonais a "envahi" le marché sans grande difficulté. D'autres segments sont moins directement menacés mais subissent de plein fouet la concurrence étrangère sans y être préparés technologiquement et commercialement.

- Que peut alors faire l'Etat ?

Face à la variété présentée par ce secteur (des entreprises en difficulté sur un segment mais exportatrices sur un autre, une entreprise qui se comporte plus en filiale de groupe financier, etc...), la réponse des fonctionnaires de la DIMME a, depuis 1945, été hésitante ; l'intervention de l'Etat était faible dans ce secteur dont l'image au sein de

---

(1) Les industries mécaniques 18/04/63.

(2) Ajoutons aussi que le discours du Président de la FIMIM est celui d'un fédérateur, qui doit compter avec soixante deux syndicats c'est-à-dire soixante deux présidents.

(3) Le parc Français de machines-outils est le plus vieux des pays industriels et l'un des moins équipés en commandes numériques.



L'Administration (le Trésor) était le plus souvent celle "d'industriels mécontents, tendant la main, mais...". Cette réponse a toujours été hésitante peut-être du fait même de la complexité du secteur. C'est un argument souvent entendu, côté industriel, mais qui nous semble "tenir" lorsque l'on observe le penchant des hauts fonctionnaires à s'occuper des "grands dossiers" (ceux des groupes industriels) opposés aux petits. Il s'agit alors de rendre "grands" quelques "petits". L'organisation de l'offre, fil conducteur des groupes de travail du Plan est sous-tendue par l'argument sur la taille ; l'assimilation de la taille à l'efficacité industrielle est une pratique vécue comme évidente (1), notamment sous les présidences de De Gaulle, et de Pompidou. Le regroupement forcé ou suggéré guide l'argumentation comme si les fonctionnaires cherchaient quelques interlocuteurs industriels valables avec qui il serait possible enfin de négocier des fusions.

Vis-à-vis du secteur de la machine outil, les fonctionnaires de la DIMME se trouvent en fait face à un secteur dont la connaissance fine leur échappe pour formaliser une stratégie industrielle (ce qui n'est pas le cas du secteur équipements électriques, secteur fournissant l'E.D.F.) ; mais le discours officiel sur le "regroupement nécessaire" est reçu comme une alternative mangée/être mangé, et se trouve sans écho face à un syndicat professionnel qui essaie de protéger ses adhérents qui sont en même temps des concurrents. Il faudra alors atteindre le niveau critique, la crise de 1975, pour qu'une esquisse de plan sectoriel se dessine.

---

(1) Joe Bain, "the economics of scale concentration and the condition of entry in twenty manufacturing industries. American Economic Review, 1954, pp. 15-39.

#### 4 - LE PLAN MACHINE-OUTIL 1976 : UN PLAN EN TROMPE L'OEIL ?

Tout d'abord une remarque. Ce rapport sur la machine-outil (rédigé par Monsieur ENGERAND, Directeur de la DIMME) se trouve baptisé plan sectoriel alors qu'il se présente formellement comme le résultat du travail d'une commission administrative fonctionnant avec six groupes de travail. Publié officiellement comme une monographie ("l'industrie française de la machine-outil"), ce rapport sera interprété comme un "plan" par les acteurs concernés .

Il ne se présente pas cependant comme un plan d'action ; donc, ce qui se trouve qualifié de "plan de restructuration de la machine-outil" n'est qu'une étude du secteur machine-outil, étude menée (comme d'autres) dans le cadre des études sur le redéploiement industriel. Il ne s'agit pas seulement ici d'une effet "mass-média" ou de tactiques de journalistes (1) ; tentons de saisir l'enjeu représenté par ce rapport à la fois pour l'Etat ("nous avons dressé un constat du secteur et je ne doute pas que les constructeurs français de machines-outils parviendront à surmonter leurs difficultés, à atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés à l'horizon 1980") et pour les industriels ("ce plan a peut être le mérite de dresser un bon diagnostic mais il ne débouche sur aucune incitation financière"). Autour de la publication de ce rapport, s'opère donc un travail de glissement de sens quant à sa portée : l'Etat parle d'objectifs des plans machine-outil en sous-entendant que les objectifs du plan sont les objectifs que les industriels se sont eux-mêmes donnés traduisant ainsi la philosophie politique du redéploiement industriel et du rôle de l'Etat (2).

---

(1) Les industriels hésitent à utiliser les média comme "caisse de résonance" dans la mesure où le jeu peut être à double tranchant. Dans le secteur machine-outil, il n'y a pas d'équivalent d'un périodique tel que l'American Machinist qui serait clairement identifié comme le journal d'un groupe professionnel, et dont les articles seraient aisément déchiffrables pour les pouvoirs publics.

(2) Le gouvernement BARRE a comme philosophie de ne pas se mettre à la place des industriels pour désigner les "perdants" ou les "gagnants". La faillite industrielle est alors, même douloureuse, une forme de régulation naturelle qu'il serait dangereux (intervention de l'Etat) de stopper.

Les industriels transforment cette "étude monographique" en "plan D'Ornano" et soulignent son "caractère vide", c'est-à-dire une série de préconisations intéressantes mais sans accompagnement substantiel (le coût du plan est situé en 1976 à 300 MF). Le texte du rapport entretient aussi cette illusion ; il est effectivement délicat d'y faire la part de l'analyse, du diagnostic, des propositions, des déclarations d'intentions et des propositions fermes, bref, de ce qui ressort d'une volonté politique ou d'un constat d'étude. Nous voudrions maintenant analyser la formulation du diagnostic et montrer comment la question des structures industrielles est, encore une fois, posée.

Parmi les "causes multiples" qui expliquent la "situation préoccupante" (1) de l'industrie française de la machine-outil le rapport mentionne "une structure industrielle dispersée."

"D'une manière générale, si la structure française n'est pas substantiellement différente de celle des grands pays producteurs occidentaux, elle apparaît néanmoins plus fragmentée que la structure allemande et bien moins armée pour affronter la concurrence internationale".

Le rapporteur, M. BROUARD, de la DIMME, (on notera qu'aucun industriel n'a participé au groupe n° 3 : structures industrielles) ajoute que la taille n'est pas en soi le "critère de force ou de faiblesse". La taille optimale que doit atteindre chaque entreprise de machine-outil peut "varier en fonction du degré de spécialisation et de l'organisation générale de l'entreprise". "Et il semble bien que ce soit dans les effets conjugués de "taille" et de "gamme" que l'on doit situer les faiblesses de la structure industrielles de la machine-outil française".

---

(1) Pour souligner le caractère préoccupant, trois affirmations sont juxtaposées : 1. Force est de constater que l'industrie française de la m.o. n'occupe pas en France la place qu'elle devrait avoir. 2. Mais le caractère préoccupant de cette situation tient essentiellement au fait que la machine-outil est une industrie mère. 3. Redresser de manière durable l'industrie française de la machine-outil est une nécessité pour le pays. L'argumentation donne l'impression d'une dialectique résolue. En fait le point de départ du raisonnement reste celui de "l'industrie mère" ; c'est parce que l'industrie de la machine-outil est...que". Donc, l'effondrement du secteur serait catastrophique sur le plan de l'indépendance nationale (protéger et faire connaître la technologie française) et non sur le plan économique (quelques milliers d'emplois supprimés, certes, mais pas comparable à la sidérurgie).

Comment remédier à ce "handicap sérieux" ?

"La consolidation des structures industrielles" qui est proposée consiste à "consolider sur chacun de leurs créneaux les principales entreprises polyvalentes", renforcer les entreprises, souvent de taille moyenne, qui possèdent une spécialisation technique valable résoudre les problèmes d'actionnariat tenant à l'instabilité du capital de nombreuses entreprises".

Il faudra donc "favoriser certains regroupements" (+), ce qui implique une "attitude positive des actionnaires et des dirigeants" et une "politique sélective d'aide de la part des pouvoirs publics".

"Des moyens exceptionnels sont donc plus que jamais nécessaires" (++)  
"Faute d'aides de l'Etat très attractives, ces opérations - dont certaines sont à réaliser rapidement - ne se feront jamais".

Le rapporteur propose alors une solution technique sous forme de contractualisation engageant du même coup l'Etat et les industriels. Cette solution ne fait que l'objet d'une esquisse : "les aides devront être négociées dans un cadre contractuel entre l'Etat et les constructeurs capables de (et invités à) devenir des pôles de regroupement".

Il semble que le plan fut construit en fait sur un malentendu : la façon dont la question des structures industrielles est abordée nous semble témoigner d'une remarquable continuité dans le raisonnement suivi par les fonctionnaires du Ministère de l'Industrie vis-à-vis d'un secteur qui n'a jamais été un secteur cartélinisé comme celui de l'équipement électrique ou celui des télécommunications. Il s'agit bien d'un secteur morcellé, dispersé

---

(+) souligné par nous

(++) souligné dans le texte.

géographiquement (donc ne posant pas les problèmes des régions mono-industrie relayées par les actions de la DATAR (1)) et n'"intéressant" pas les grands corps de l'Etat. Le raisonnement économique suivi, et nous avons pu montrer sa remarquable continuité dans le temps, est alors un raisonnement de regroupement et de "spécialisation, par pôles" mais dans des termes suffisamment vagues et flous pour que les "intéressés"

feignent d'en comprendre le sens ou le message adressé sur la "consolidation" des structures industrielles. En même temps, ce raisonnement a pour vertu d'éviter une analyse sous forme de dynamique industrielle aboutissant à s'interroger sur les conduites des industriels c'est-à-dire finalement sur les politiques suivies par les chefs d'entreprises et sur leurs performances. Les questions suivantes ne sont pas abordées : politique des prix des industriels par rapport aux concurrents étrangers ? politique de recherche et développement, et en matière d'achat et de vente de brevets ? Quelles sont les performances des entreprises en matière de profits, d'innovation par rapport aux concurrents étrangers ?

Ces questions, dont les réponses sont à trouver dans une analyse spécifique du management des firmes, ne sont pas posées et lorsque quelques chiffres sont exprimés, les unités à partir desquelles sont calculés des ratios "généraux" tels que les importations par rapport à la consommation apparente sont peu claires, utilisant simultanément "le franc" ou "la tonne", ce qui ne permet guère d'opérer des analyses en termes de valeur ajoutée, ni de faire apparaître les gains de productivité par rapport aux dépenses de recherche et de développement.... (2)

- 
- (1) La région de l'Île de France représente 25 % du potentiel de production et de consommation de la machine-outil. Le département des Hauts de Seine est le plus important en ce qui concerne la machine-outil intégrée mais ne présente pas d'enjeu local comparable à un département "chaussure" ou "dentelle".
- (2) Dans le rapport, trois variables sont retenues (a) la production (exprimée en tonnes) (b) les importations par rapport à la consommation apparente (c) les exportations par rapport aux importations. Ces variables retenues ne permettent pas d'élaborer des stratégies différenciées compte tenu des différents types de machines-outils.

Tout se passe comme si les statistiques présentées ne devaient être d'aucune utilité opérationnelle (1). L'analyse ne prépare pas à un plan opérationnel ; en fait la question des structures industrielles se heurte à la fois aux réticences des industriels (2) et du pouvoir politique en place peu enclin à intervenir directement au niveau des entreprises, préférant laisser jouer les règles du marché (marché que l'on reconnaît au niveau mondial et non plus national.) Autrement dit, ce raisonnement sur les structures se heurte aussi au pouvoir politique dans la mesure où une intervention volontariste de l'Etat n'est pas considérée comme opportune à la fois sur le plan de la doctrine libérale et aussi sur le plan économique où la division internationale du travail est acceptée dans ses conséquences ; parler du marché mondial de la machine-outil revient en effet à comparer les avantages compétitifs des firmes et du même coup sélectionner des créneaux ou des niches où les entreprises françaises auraient un avantage compétitif vis-à-vis des concurrents étrangers. Le rapport aboutit alors à un "choix stratégique" particulièrement vague et qui apparaît bien comme le produit d'une synthèse entre des intérêts contradictoires : "consolider sur chacun de leurs créneaux les principales entreprises polyvalentes sans chercher de regroupements majeurs qui amèneraient la création d'entreprises trop importantes pour être gouvernables". Synthèse qui semble relever plus de l'habileté formelle que d'un programme d'action, annoncé le 16 janvier 1976 et débattu lors des comités inter-ministériels des 12 janvier, 23 mai et 20 décembre 1977. Le programme conclut à la nécessité d'"intensifier les actions tendant à renforcer les structures et à développer le potentiel technique et commercial".

---

(1) Nous ne voulons pas cependant voir là une intention ; il s'agit aussi de l'état des statistiques disponibles pour les groupes de travail, statistiques fournies en partie par le syndicat professionnel.

(2) Les industriels participant en 1975 aux groupes de travail, le font à titre individuel. Le syndicat ne participe pas directement ; aucun industriel ne participe au groupe de travail n° 3 dit "structures industrielles".

L'établissement de contrats de développement entre l'Etat et les entreprises, à conclure avant une échéance précise (le comité inter-ministériel du 12/01/77 fixe l'échéance au 01/05/77) est alors avancé comme solution technique permettant d'allouer les ressources publiques.

Qu'en est-il des résultats ?

"La recherche d'une évolution des structures n'a, pour l'instant, rencontré qu'un faible écho, en raison de la mauvaise conjoncture..." déclare René Monory, le 10 juin 1977 (1). Cet écho fut-il croissant ? Il convient de "favoriser des regroupements" (...). Mais il (le gouvernement) n'est pas seul dans cette affaire car que ferait-il sans les industriels ? Il ne peut conduire cette politique que si, de leur côté, les industriels FONT CE QU'ILS DOIVENT FAIRE" (2) déclare, trois ans plus tard M. GIRAUD.

Ceci laisse à penser que les Pouvoirs Publics ne sont pas satisfaits du peu d'empressement que sembleraient mettre les industriels à se regrouper et aussi de la solution technique des contrats de développement, reprise pourtant lors du plan machine-outil 1981.

---

(1) J.O. des Débats, Assemblée Nationale, séance du 10/06/77 p 3700

(2) idem, séance du 29/11/80 p 4501

5 - LE PLAN 1981 OÙ LA CONTRACTUALISATION DES RAPPORTS DE L'ÉTAT  
AVEC L'INDUSTRIE.

L'industrie de la machine-outil, transformée en fiche d'argumentation lors des élections présidentielles, redevient un dossier dès juin 1981. Un dossier qu'il s'agit d'instruire au plus vite pour aboutir à un plan de restructuration. La question des structures industrielles est abordée de la même façon que lors des plans précédents mais l'organisation des groupes de travail et les outils d'analyse vont être différents.

- Organisation des groupes de travail et rôle des consultants.

Les fonctionnaires de la DIMME vont opérer différemment en se posant d'emblée comme coordinateurs internes vis-à-vis notamment de la Direction du Trésor (intervenant pour les prêts participatifs du FDES) et coordinateurs externes vis-à-vis des industriels ; d'emblée, il ne s'agit pas d'une étude mais bien d'un plan d'action devant déboucher sur une intervention de l'Etat au travers des contrats d'entreprise. Le malentendu exposé précédemment disparaît dans la mesure où le pouvoir politique est "en phase" avec un raisonnement interventionniste. Le rapporteur en charge du montage du plan sera choisi moins pour son expertise dans le domaine du secteur de la machine-outil (cas de figure lors du plan précédent où le rapporteur avait une connaissance et une pratique technique des machines-outils notamment des machines lourdes) mais pour son expertise dans le domaine de la mise en relation, c'est à dire mettre sur pied et organiser un processus incluant des fonctionnaires du ministère des Finances, du ministère de l'Industrie, des dirigeants d'entreprises privées et publiques.

En incluant dès les travaux préliminaires les fonctionnaires du Trésor, les fonctionnaires du ministère de l'Industrie cherchent à modifier leur image de "défenseurs" d'un secteur composé d'une mosaïque de petites entreprises à capitaux familiaux et de quelques filiales de grands groupes embarqués "un peu malgré eux" dans une aventure qu'ils ne souhaitent pas. Cette image fortement ancrée de "lobbyste indirect" se dissout par le fait même d'engager les financeurs futurs des dossiers dans la réflexion stratégique du secteur. Ce rappro-



chement sera d'autant plus aisé que le rapporteur a un double profil X/  
E.N.A. facilitant les contacts à la fois vis-à-vis de l'administra-  
tion et des industriels. Dans un secteur où les problèmes d'hommes  
sont préférés aux problèmes des structures, la mise en place d'un  
homme pouvant à la fois capter la confiance des financiers (Trésor)  
et des industriels est une condition préalable de succès du plan.

D'autre part, le ministère de l'Industrie fait appel à des consultants  
pour coordonner les travaux des groupes de travail. Les groupes de  
travail ont été réunis de juin 1981 à novembre 1981 en associant les  
constructeurs, les fonctionnaires, les utilisateurs. Deux groupes de  
travail partent de la demande et non plus de l'offre (en distinguant  
le marché des machines lourdes et le marché des machines sur catalogue),  
un groupe aborde le problème de la recherche/développement et de la  
formation enfin un dernier groupe dit "transversal" aborde le problème  
de l'administration des dossiers. La présence des consultants, annoncés  
comme rapporteurs des groupes de travail et méthodologues nous semble  
aussi être une demande nouvelle dans le "montage" du plan. Le consultant  
peut être controversé dans son expertise ("les consultants ne savaient  
rien et nous leur avons appris le métier"; diront certains industriels) mais il  
permet une triangulation impossible dans un face à face fonctionnaires/  
industriels, face à face souvent difficile si l'on en juge par les  
commentaires recueillis ("en fait, ils changent de poste trop souvent  
dans ce ministère, et nous passons notre temps à leur apprendre notre  
métier"; ou bien : "les industriels ne veulent surtout pas prendre de  
risque"...).

Par ce phénomène de déplacement, le consultant qui apporte des statistiques et  
une méthodologie dans l'approche du diagnostic, peut alors évacuer les  
images réciproques fortement chargées affectivement, à un degré que nous  
ne soupçonnions pas.

#### - Conduite du diagnostic.

En partant du marché et non plus de l'offre, une analyse stratégique est  
alors conduite selon les deux marchés précédemment définis. La démarche  
nous semble d'importance, dans la mesure où le diagnostic stratégique  
débouche vite sur un diagnostic concernant chacune des firmes présentes  
sur chacun des marchés. Le débat spécialisation/taille/polyvalence est  
oublié au profit d'une analyse stratégique sur la place des entreprises  
de machines-outils dans les deux marchés de la machine-lourde et de la machine

sur catalogue, analysés dans un premier temps sans tenir compte des objections des constructeurs sur la "véracité" des chiffres notamment concernant les prospections du marché sur les cinq prochaines années. En donnant un cadre d'analyse et en fournissant des hypothèses de croissance des marchés, les consultants permettent aussi l'élaboration du diagnostic au niveau des firmes ce qui évite du même coup les "généralités consensuelles" sur des chiffres globaux sur le secteur. Mais, en entrant précisément dans la logique de chacune des firmes, les fonctionnaires, traditionnellement perçus comme "ne connaissant pas la réalité des chiffres et ce que veut dire un bilan", deviennent plus à même de manier le raisonnement micro-économique et deviennent plus pertinents pour analyser un dossier d'aides. Les industriels, de leur côté, ne sont pas toujours prêts à partager des informations sur leur structure de coûts de production ou l'état de leur carnet de commande ou leur montant de recherche et développement, y voyant un obstacle au jeu de la libre concurrence.

Par le raisonnement stratégique, les forces et faiblesses de chacune des firmes sont plus facilement visibles et font apparaître les responsabilités du management, notamment dans sa capacité à lancer des produits nouveaux et à capter à temps, c'est-à-dire par rapport aux concurrents, des innovations technologiques. La présence du consultant vient aussi modifier une relation où l'industriel fait un "amphi" aux fonctionnaires sur l'état du secteur (et non de son entreprise) pour faire place à une discussion plus serrée, moins abstraite, où les faits se confrontent aux opinions sur l'avenir de la machine outil .

Ces groupes de travail sont donc des lieux d'apprentissage (et nous reviendrons sur cette remarque ultérieurement) qui facilitent le passage à une contractualisation où l'Etat "s'engage" à aider les industriels de la machine-outil.

#### - L'établissement des contrats.

En affichant d'emblée sa volonté d'aide ("nous sommes prêts à faire quelque chose pour la machine-outil") et en opérant une analyse stratégique des marchés et de la place des firmes françaises sur ces marchés, l'Etat prépare la dernière étape : repérer les projets industriels pouvant faire l'objet d'une aide.

Les fonctionnaires de la DIMME accumulent rapidement par le biais de consultants travaillant pour le ministère, un savoir et une connaissance détaillée du secteur ; à l'argument classiquement entendu dans les milieux industriels ("pour connaître le secteur de la machine-outil, il faut des années ; l'entreprise, ce sont avant tout des hommes ayant chacun leur personnalité"), les fonctionnaires de la DIMME font la preuve d'une assimilation rapide de la cartographie du secteur leur permettant de négocier les conditions d'intervention de l'Etat, firme par firme . En faisant savoir que (peut-être pour la dernière fois) (1) il allait intervenir pour restructurer le secteur, l'Etat se place dans une position dont il connaît bien le répertoire, celui d'un organisateur d'appel d'offre destiné à l'ensemble des 170 entreprises du secteur... susceptibles de présenter un projet de développement. Les réponses à cet "appel d'offre " sont exigées dans un délai court, ce qui a pour effet de privilégier les entreprises les mieux préparées pour cet exercice difficile : construire un plan de développement, avec ses annexes techniques et financières. Les projets sont recueillis et évalués par le ministère de l'Industrie avec le secours de consultants pour juger de leur pertinence et de leur cohérence avec les objectifs généraux fixés au plan sectoriel. Les entreprises désignées (20 projets retenus) font alors l'objet d'une convention explicitant les engagements réciproques de la firme et de l'Etat ; autrement dit, et il s'agit d'une différence importante par rapport à une intervention régulatrice (du type dégrèvement fiscal pour des investissements nouveaux dans un secteur), l'intervention contractualisée signifie que les fonctionnaires DIMME pré-déterminent, par le biais d'une critériologie jouant comme un filtre, les firmes qualifiées et les firmes non qualifiées.

Comme dans tout concours, les entreprises non qualifiées pour se voir attribuer un financement de l'Etat, c'est-à-dire ne répondant pas aux critères initiaux ou n'ayant pas anticipé les manœuvres de rapprochement souhaitées(2), essaient d'obtenir des sessions de rattrapage risquant de mettre à l'épreuve la cohérence initiale du plan sectoriel ; la dimension politique se télescope avec la dimension économique et se traite en dehors du plan.

(1) Le secteur est considéré comme étant dans une situation critique ; on parlera de secteur "sous perfusion".

(2) Anticipant les objectifs du plan sectoriel, des firmes peuvent déjà amorcer des regroupements pour répondre "en commun" à l'appel d'offre.

Cette contractualisation permet (permettrait ?) enfin une évaluation de l'engagement réciproque des deux parties c'est-à-dire un examen annuel, firme par firme, des résultats obtenus par rapport aux objectifs annoncés. Entre décembre 1981 et fin janvier 1982, une vingtaine de projets ont été examinés.



APPROCHE SYSTEMIQUE  
DES RELATIONS ETAT/INDUSTRIE :  
LA RELATION D'AIDE

PARTIE II

L'AIDE : QUID PRO QUO ?

PLAN DE LA PARTIE II

INTRODUCTION

|                                                                                                       |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| I - QUAND L'ETAT AIDE L'INDUSTRIE EN NOUANT DES<br>RAPPORTS DANS LE CADRE DE STRATEGIES SIMPLES ..... | 253 |
| 1. La stratégie notabiliaire : la logique du<br>recours à l'Etat                                      |     |
| 2. La stratégie des groupes industriels :<br>la capture des aides de l'Etat                           |     |
| 3. Le syndicat professionnel : un relais disqualifié                                                  |     |
| II - L'ANALYSE DES PROCESSUS D'AIDE ;<br>PARADOXES ET STRATEGIES DOUBLES .....                        | 267 |
| 1. Le contexte de la relation et les<br>messages de désignation                                       |     |
| 2. Les stratégies paradoxales : compartimentage,<br>compromis et double contrainte                    |     |
| III - LA MISE EN OEUVRE DES STRATEGIES PARADOXALES .....                                              | 311 |
| 1. Les opérations de réduction de complexité dans<br>la construction de stratégies paradoxales        |     |
| 2. La contractualisation ou comment décider tout en<br>préservant l'indécidabilité et le paradoxe     |     |
| IV - L'AIDE CONTRACTUALISÉE : UNE ÉVALUATION OBLIGÉE .....                                            | 329 |
| 1. L'aide productrice de consensus :<br>un essai d'évaluation                                         |     |
| 2. Le problème de l'évaluation dans une relation d'aide                                               |     |
| 3. Propositions pour une gestion systémique de<br>la relation d'aide                                  |     |
| 4. Bibliographie                                                                                      |     |

CONCLUSION

## INTRODUCTION

Cette deuxième partie vise à relire et à relier les monographies telles qu'elles ont été construites et présentées dans le premier tome du rapport.

Avant d'aborder les repères théoriques qui vont guider cette relecture, nous voudrions faire deux remarques portant sur les méthodes monographiques et sur les risques d'anthropomorphisme que l'on court lorsqu'on parle de l'Etat.

1 - Si nous avons choisi la méthode monographique pour obtenir une variété de configurations liant l'Etat et l'industrie, ces terrains n'ont jamais été pour autant des cas illustrant une théorie générale ... que nous n'avions pas au départ ; à ce titre, la méthode monographique, en enclenchant un processus d'apprentissage entre l'observateur et son terrain, nous évite d'expliquer la réalité par une théorie générale, à moins de tor- dre le cou aux résultats au fur et à mesure que nous progres- sions dans la recherche.

Les conséquences quant au choix de cette méthode sont claires : l'addition de nos monographies ne nous donne aucun moyen de gé- néraliser ; la recherche du détail ne fait que renforcer la di-



versité au détriment de la représentativité.

Cinq monographies supplémentaires sur des entreprises en difficulté ne changeraient rien à l'affaire : nous tomberions toujours sur "la prégnance des particularismes locaux," tout le problème restant toujours celui de savoir si nous nous trouvons face à un local qui "fait système"...

A ce problème de représentativité des résultats, vient s'ajouter celui de la comparabilité des phénomènes observés. Nos monographies ont-elles un pouvoir de comparaison ou bien sont-elles montées en parallèle ? Les résultats à attendre de la méthode monographique nous semblent justement passer par l'analyse des différences ; c'est par la mise à jour de ces différences que doivent être traitées les informations contenues dans chacune de nos monographies.

Prenons les monographies DUFOUR et ELASTELLE; voici deux entreprises de même taille, à capital personnel et familial, incluses dans un "milieu local" bien précis et qui vont accéder de manière différente aux appareils d'Etat ; ces différences ne nous semblent pas devoir être aplaties à coups de variables contextuelles ou culturelles mais doivent être au centre de l'interprétation théorique. C'est en travaillant sur les différences et particulièrement sur les différences dans les processus qui mettent en relation ces deux entreprises avec les appareils d'Etat que nous pourrions tirer avantage de la méthode monographique.

2 - La deuxième remarque porte sur notre propension, dans la première partie de ce rapport, à anthropomorphiser l'Etat, à postuler une vitalité et une intentionalité du type "l'Etat in-

tervient pour aider l'industrie", "les pouvoirs publics souhaitent que ...". L'utilisation d'un tel langage nous conduit inévitablement à une question : "Que désigne l'Etat quand on parle de relation d'aide de l'Etat à l'industrie ?".

"Etat" et "industrie" sont des résumés abstraits qui prennent dans chacune de nos monographies, des formes concrètes et organisées.

En ce qui concerne l'Etat, c'est une approche en termes d'appareils qui nous semble devoir être retenue pour analyser la relation d'aide ; les appareils seront des Ministères, des services extérieurs, autant de structures permanentes qui utilisent et mobilisent des ressources de l'Etat ; à ce titre, les commissions horizontales ou verticales du Plan ne sont pas des appareils et sont plutôt des comités ad hoc, organisations éphémères, traversées par des jeux d'acteurs sociaux intéressés à produire, à un moment donné, des "directions" pour l'ensemble de la Société. Par contre, le CIRI nous semble être un appareil d'Etat ayant sa propre logique, sa propre définition, ses propres règles de fonctionnement, notamment celle de préférer l'opacité à la transparence dans le traitement des dossiers.

Pour l'industrie, l'approche consistera à repérer moins des appareils que des organisations.

Mais au lieu de parler d'appareils et de logiques d'appareils contradictoires entre elles, même si des synthèses sont possibles provisoirement, ne vaut-il pas mieux parler des fonctionnaires de l'Etat et des industriels ? Au lieu de parler la DIMME, n'aurait-on pas intérêt à parler du directeur de la

DIMME ? Il y a là un choix à faire entre la permanence de l'Etat et la précarité des "représentants" d'une sanction, celle de l'électorat. Peut-on dire que "la DIMME", à un moment donné, va appliquer une orientation politique (celle de 1976 pour le Plan d'ORNANO, celle de 1981 pour le plan Machine-Outil) prise par le Ministère de l'Industrie, dans le cadre du Conseil des Ministres, lequel Conseil des Ministres, etc ? Quelle est la marge de manoeuvre d'une Direction sectorielle par rapport au Ministre et aux conseillers qui l'entourent ? Le facteur personnel du responsable (sa personnalité) l'emporte-t-il sur la structure permanente que représente le Ministère ? Ces questions sont au centre du débat concernant les logiques d'appareils et des représentants de la démocratie parlementaire. Pour qui parle le responsable de la DIMME, et quelle parole porte-t-il dans les deux contextes politiques différents (1976-1981) ? La théorie de l'intérêt général ne nous semble guère éclairante pour répondre à de telles questions. De par leur formulation univoque ces questions nous semblent de toute façon conduire à une impasse et nous retiendrons l'analyse que propose Yves BAREL pour sortir du dilemme acteur/appareil :

"Il n'y a pas d'un côté des individus décidant une chose et d'un autre côté un système social décidant autre chose ; quand, donc, on écrit qu'un système "adopte" telle stratégie, "décide" ceci ou cela, se "reproduit" ou se "régule", on utilise une manière de parler dont le sens est : l'ensemble entrecroisé des conduites de tous les sujets vivants dans le système fait que tout se passe comme si un méta-sujet adoptait telle stratégie, prenait telle décision".

Est-ce que le problème est résolu pour autant ? Peut-on parler

d'un méta-sujet "Rue de Rivoli" qui exercerait son influence au sein des différents appareils d'État presque indépendamment des Ministres qui en sont à la tête ? Les monographies nous permettront justement de voir plus clair "dans l'entrecroisement des conduites et des sujets dans le système".

Cette remarque sur l'anthropomorphisme est plus qu'une remarque de prudence "classique" dans un tel travail de recherche dont l'objet n'est pas de produire une théorie sur l'État. Il s'agit surtout d'une remarque qui consiste à montrer l'impossibilité d'utiliser l'État comme un "résumé", acteur-actif pensant, intervenant anticipant, aidant. Le passage par des formes concrètes telles que des "segments" particuliers et aussi par les hommes qui les animent (un fonctionnaire corps des mines est une donnée structurante pour organiser l'action de l'État) devient obligé, ce qui du même coup appelle un foisonnement d'histoires singulières, d'anecdotes qui font perdre le fil quant à toute tentative de trouver "l'essence" de l'État. C'est la raison pour laquelle, par facilité, nous ferons "agir et penser" un point unique qui n'existe pas comme tel mais qui relève d'un artifice efficace pour éviter de longues périphrases.

Des stratégies simples aux stratégies doubles

Par le biais des monographies détaillées qui nous permettent de distinguer les formes des relations Etat/industrie, nous voulons tester la validité de l'analyse stratégique, celle qui décrypte les stratégies des appareils et de ceux qui les servent.

Une première approche postule des appareils qui sont des acteurs ayant des intentions sur ... un contexte pour le changer ou ne pas le changer. Ces acteurs expriment des buts, peu importe qu'ils soient explicites ou implicites. Ces buts hiérarchisés entre eux (la hiérarchisation est un acte important dans la démarche stratégique) appellent des moyens pour les réaliser, moyens nécessairement adaptés. Ces objectifs peuvent d'ailleurs être révisés selon la configuration du terrain : d'offensifs, les objectifs peuvent devenir défensifs, etc ... Cet art de la guerre trouve son application la plus spectaculaire dans la stratégie industrielle, précisément là où les stratèges confrontés à l'état de guerre économique vont organiser leur pouvoir industriel, notamment en développant, lors de phases d'engagement clefs telles que la diversification vers un nouveau secteur ou l'abandon d'un secteur, des rapports spécifiques avec les appareils d'Etat.

Ces stratégies d'acteurs seront, par exemple, celles qui sont développées au sein des gouvernements privés des groupes industriels pour capter à leur profit les aides de l'Etat, pour s'affranchir du pouvoir politique et augmenter leur autonomie d'action vis à vis d'un marché que le groupe industriel organise dans son propre intérêt (1).

(1) thèse développée par Elie COHEN et Michel BAUER dans leurs travaux sur les groupes industriels et sur les nationalisations.

D'autres analyses s'attacheront moins à l'exercice du pouvoir des groupes industriels et plus aux appareils d'Etat, postulés en fait comme des acteurs de classe dont la stratégie s'articule et s'ordonne autour d'objectifs nettement hiérarchisés.

Ainsi l'Etat par l'intermédiaire d'un de ses appareils comme le Ministère des Finances, agira comme porte-parole d'une classe pour redéployer le capital industriel quitte à laisser mourir volontairement des entreprises jugées non rentables. Les aides de l'Etat à l'industrie remplissent alors un objectif précis, celui de servir de "béquilles au capital".

Ces analyses se réfèrent toutes à une représentation des stratégies d'acteurs que nous appellerons des "stratégies simples". Nous montrerons dans la première partie de ce rapport, qu'une première analyse des monographies peut effectivement s'effectuer en termes de stratégie simple .

Mais si des monographies détaillées permettent effectivement de démonter la logique de représentation qui fonde des analyses de type stratégie simple, en revanche, elles apparaissent insuffisantes pour valider une démonstration sur les objectifs et la nature de ces stratégies.

En effet, s'il s'agit de montrer à quel point les grands groupes industriels savent capter à leur profit l'aide de l'Etat, ce sont des analyses globales des flux financiers d'aide qu'il faut entreprendre, et poursuivre dans la voie tracée par le rapport HANNOUN sur les aides publiques à l'industrie . Il s'agit alors de vérifier que les aides restent concentrées sur peu de secteurs

et peu d'entreprises (1) ; mais il s'agit aussi de se demander si cette concentration témoigne, à elle seule, du pouvoir d'influence de ces groupes, et si l'on peut effectivement démontrer que ces aides de l'Etat "sont devenues la condition structurelle de l'équilibre de ces firmes, qui, protégées à l'intérieur par l'Etat acheteur public, sont subventionnées à l'exportation par l'Etat commis voyageur et voient leur avenir assuré par l'Etat financier de la recherche" (2).

C'est, de même, au moyen d'analyses ex post des flux économiques et financiers que la thèse de la socialisation des pertes et de la privatisation des bénéfices, autre stratégie simple de subordination de l'Etat à l'intérêt des groupes privés, cherchera une démonstration.

Les aides "béquilles du capital", sont ici captées dans une logique de reproduction du capital privé qui s'impose à un Etat, victime consentante de ce détournement (3).

Enfin, s'il s'agit de démontrer que l'Etat ne contrôle plus l'usage des fonds publics et est impuissant à juguler "le caractère anarchique des aides multiples que seuls les groupes industriels savent coordonner, quand ce même Etat libéral-dirigiste

(1) - En 1979, M. HANNOUN relevait que près de 50% des aides publiques à l'industrie allaient à cinq groupes privés (CGE-ALSTHOM, THOMSON, CIL-HB, DASSAULT, EMPAIN-SCHNEIDER).

(2) - Extrait de "Qui gouverne les groupes industriels" Michel BAUER et Elie COHEN - Seuil 1981.

(3) - "Les béquilles du capital" Anicet Le PORS. Le Seuil, oct. 1977

à la française (ne va pas) jusqu'à susciter la création de groupes industriels privés, donnant ainsi les moyens au capital privé de fédérer des entreprises émiettées et d'affirmer un pouvoir industriel", il faut alors se tourner comme l'ont fait Michel BAUER et Elie COHEN , vers l'analyse approfondie des structures de pouvoir et des jeux stratégiques de plusieurs grands groupes industriels et concentrer l'analyse sur les régularités de comportement observées dans ces groupes.

Mais le couple d'opposition Etat-Industrie, qui appelle mécaniquement les couples public-privé , intérêt général-intérêt particulier, doit-il toujours être interprété en termes de stratégies simples, de rapport de force linéaire, où, selon une problématique de jeu à somme nulle, toute position acquise par l'un est perdue par l'autre et toute influence gagnée par l'un, se nourrit de la perte d'influence de l'autre ?

Pourquoi perdurent si fortement les images inversées des "deux mondes" assises à l'origine sur l'affirmation de l'identité et de l'autonomie de l'Etat face à la société civile et qui nourrissent aussi bien les théories hégéliennes de l'Etat arbitre impartial des déchirements de la société civile, que des analyses marxistes de la captation de l'appareil d'Etat et du détournement de son action au service de l'accumulation et de la reproduction du capital ?

Poser l'indépendance de chacun des pôles, ou avancer la thèse de la subordination de l'un à l'autre, conduit à enfermer a priori l'analyse des jeux relationnels dans une même logique d'opposition binaire et renvoie au débat classique sur l'aide de l'Etat aux organisations en difficultés : l'Etat doit aider



les entreprises en difficulté, dirons les uns, car il est le seul à pouvoir garantir l'intérêt général (ici celui des salariés menacés par la fermeture de leur entreprise et celui de la région si l'entreprise est de taille importante) et à pouvoir défendre une logique sociale face à la brutale régulation par les crises du capitalismes libéral ; l'Etat ne doit pas aider rétorqueront les autres, en partant d'ailleurs de deux analyses diamétralement opposées des rapports Etat-Industrie : ou bien il ne faut pas aider parce que l'argent public va se gaspiller dans les efforts vains pour soutenir artificiellement des entreprises que le jeu économique a condamné à disparaître ce qui crée, de plus, une cascade d'effets pervers qui freinent la modernisation et l'adaptation du tissu industriel, ou bien il ne faut pas aider parce que les aides publiques sont, le plus souvent, captées par les intérêts privés, tout particulièrement lorsqu'il s'agit de groupes industriels qui sont des pôles de pouvoir capables de prendre l'Etat à son propre jeu.

Max WEBER a pourtant jeté les bases d'une conception différente du rôle de l'Etat, ni arbitre neutre, ni appareil suborné par les intérêts privés, mais artisan patient d'un consensus social toujours menacé qu'il faut "raccomoder" en permanence, en tirant sur les fils entremêlés des dispositifs d'actions multiples et contradictoires dont il dispose. Intervention qui ne peut donc qu'être paradoxale, à la fois dans son objet et dans sa forme. Dans son objet parce que ce rôle de régulateur des tensions sociales ne place l'Etat ni au dessus des parties, ni structurellement et "objectivement" au service de certaines catégories sociales, mais l'installe presque par construction

comme au centre d'un champ de forces dont il tente de maîtriser les contradictions et les déséquilibres les plus graves, par un comportement qui ne peut être qu'oscillatoire ; le jeu du rééquilibrage des forces l'amenant à pencher alternativement d'un côté et de l'autre en fonction de l'évolution des rapports de force. Dans sa forme, parce que les dispositifs d'intervention dont il dispose sont multiples, différenciés et éclatés au plan de leur ancrage organisationnel, car répartis dans un très grand nombre d'instances au sein de l'appareil d'Etat. La mise en oeuvre de ces différents moyens confrontera souvent l'observateur à des flagrants délits d'incohérence : comment est-il possible que le CIRI prenne ici telle décision à l'égard de tel dossier ponctuel, alors que, parallèlement, la politique industrielle définie par le Ministère de l'Industrie et de la Recherche dessine des orientations sectorielles apparemment contradictoires avec les décisions qui touchent cette entreprise ?

Comment admettre que l'Etat mène d'un côté une action législative et administrative qui repose sur la règle de droit et sur son application unie, transparente et inflexible (l'acte unilatéral) et que, d'un autre côté il manifeste une souplesse, une capacité de transgresser ses propres règles, une capacité à abandonner -au moins en apparence- la logique de l'intérêt général et de l'égalité de tous devant la loi, pour rentrer dans la logique particulière de tel ou tel acteur social et se ranger à ses côtés, au moins pour un temps, en lui accordant des avantages symboliques ou tangibles ?

Entendons nous bien : il ne s'agit pas de faire table rase du droit

public et du droit administratif : ils déterminent très largement, les modes d'intervention de l'Etat et maintiennent à la fois la réalité-fiction de l'intérêt général face aux intérêts particuliers et un type de relation qui reste dominant : l'acte administratif unilatéral. Loin de nous l'idée de substituer à l'Etat-gendarme, producteur et protecteur de la Loi et du Droit, l'image dégradée d'un corps éclaté, non coordonné et surtout tellement "flexible" sur ses objectifs et son identité propre qu'il est prêt à passer n'importe quel "marché" pour maintenir un semblant d'ordre social, oscillant au gré des pressions, appuyant ici, compensant là, girouette opportuniste tournant au gré des vents et des tentatives multiples de manipulations dont elle est l'objet.

Nous suggérons seulement que ces deux images se superposent et que la seconde ne doit pas être prise comme un repoussoir (le spectre de la décomposition de l'Etat) mais comme une facette parmi d'autres de l'Etat moderne, ou plutôt comme l'un des plans sur lesquels se déploient simultanément et comme en "surimpression" les actions de l'Etat.

Max WEBER avait, d'ailleurs, une vision prémonitoire des transformations qu'allait connaître le rôle de l'Etat. Le dernier avatar de l'Etat néo-libéral occidental a, de fait, abandonné le principe de la non intervention de l'Etat dans les sphères de la production et de la consommation. L'Etat n'est plus seulement là pour définir des règles du jeu de plus en plus précises, mais pour intervenir et arbitrer. Sous l'effet de cette évolution, les modes de légitimité traditionnels de l'action de l'Etat sont devenus partiellement inopérants.

On constate ainsi (1) que se sont superposées à la figure de l'Etat-gendarme, celles de l'Etat-Providence puis de l'Etat-Omniprésent -superposition et non substitution- ce qui conduit à voir coexister actuellement trois modes de légitimité, qui procèdent respectivement de la source du pouvoir (légitimité juridique) de la finalité du pouvoir (légitimité fonctionnelle) et des méthodes du pouvoir.

La quête de cette dernière légitimité est à l'origine du développement du management public dans l'Administration, mouvement qu'il faut interpréter moins comme l'application du management au secteur public que comme "le résultat de la crise que connaît la délimitation entre le secteur public et le secteur privé" (2).

L'interpénétration des langages public et privé, la nécessité où sont les grandes entreprises et les administrations d'incorporer le langage nouveau du macro-management" (2) accroissent l'interdépendance des méthodes de gestion et continuent à rendre plus floue et plus "poreuse" la frontière qui sépare le public du privé.

Ce constat vient appuyer la conception weberienne du rôle de l'Etat : le partage des langages et des logiques d'action entre l'Etat et les entreprises va dans le sens du développement de relations plus complexes, plus étroites, qui peuvent déboucher sur des accords partiels.

-----  
(1) - Cf R. LAUFER et A. BURLAUD - "Management public - Gestion et légitimité" DALLOZ 1980 - 337 p.

(2) - op. cité.

Pour saisir ces nouveaux modes de relation, il faut s'éloigner des analyses en termes de stratégies simples qui restent centrées sur les outcomes de la relation et sur chacun de ses deux pôles. Il s'agit, au contraire, de saisir en même temps les deux pôles et de faire de la relation elle-même l'objet d'étude. Car c'est l'attention portée au processus de mise en relation, et aux méthodes utilisées par l'Etat qui permet de mettre à jour les mécanismes de production de ces nouvelles transactions, plus que l'analyse des outcomes, c'est-à-dire des impacts visibles des relations.

Et à cet égard, le domaine de l'aide aux organisations en difficulté, ouvre un champ d'action spécifique où l'Etat dévoile des modes de relation, qui ne sont que marginaux dans d'autres compartiments de son action, mais qui ne sont pas à proprement parler contradictoires avec ses modes d'intervention classiques. Le champ de l'aide aux organisations en difficulté est certainement un champ privilégié pour étudier ce qu'Yves BAREL appelle les stratégies doubles, ou les stratégies paradoxales (1).

Nous nous proposons donc, dans les deuxième et troisième parties d'abandonner les schémas d'interprétation de l'aide de l'Etat à l'industrie formulés en termes de stratégies simples pour identifier des stratégies nouvelles qui viennent "télescoper" plusieurs niveaux de la réalité, un peu comme un zoom viendrait écraser plusieurs plans de nature différente tout en produisant un résumé instantané. C'est à partir de cette confusion de niveaux que nous réinterrogerons les résultats ; nous ne cherche-

-----  
(1) - La marginalité sociale PUF 1982 ; Le paradoxe et le système PUG 1979 ; La ville médiévale PUG 1978.

rons plus à reconstruire une stratégie d'acteur qui fait que, à un moment donné, on se trouve face à un résultat visible : l'Etat a attribué un prêt de X millions à l'entreprise Y ; nous chercherons plutôt à nous interroger sur l'origine de la production de ce résultat.

Lorsque l'Etat intervient pour sauver une entreprise en difficulté, ne cherche-t-il pas à donner une solution à un problème insoluble ? Cette solution peut être "fictive", qui consiste à montrer que l'Etat fait quelque chose même si il n'y a plus rien à faire ; mais elle peut aussi être tangible, sous la forme d'un repreneur prêt à faire redémarrer l'entreprise. Lorsque les fonctionnaires du Ministère de l'Industrie se transforment en portes-paroles d'un secteur industriel ou agissent comme des consultants en stratégie pour remettre sur pied une entreprise privée ... dont le propriétaire n'attend rien ... de bon d'une aide de l'Etat, n'y-a-t-il pas là une situation paradoxale ? c'est à dire une situation où seraient confondus plusieurs niveaux : le macro-économique et le micro-économique, mais aussi le niveau local et le niveau global, l'économique et le politique ; ces niveaux se trouvent superposés sans qu'une synthèse soit pour autant réalisable, sous forme de dépassement des contradictions .

Les contradictions restent "en suspens", sans être véritablement résolues, mais sans que cela empêche les stratégies paradoxales de se déployer puisque ce sont des "stratégies qui ne prennent pas "un petit peu" de chaque extrême pour faire un "salami" social, mais assument au contraire le tout de ces extrêmes, qui se connaissent comme pleinement contradictoires et

qui poursuivent plusieurs finalités" (1).

Notre hypothèse centrale sera donc, dans ces parties II et III, que les enjeux principaux de l'aide de l'Etat aux entreprises en difficulté se structurent autour de l'organisation de la relation plus qu'autour de ses outcomes tangibles et que l'analyse des processus de relation, que permet la méthode monographique, peut révéler, au delà des contradictions apparentes, l'unité des stratégies paradoxales développées non seulement par l'Etat, mais par les entreprises et les acteurs locaux impliqués dans la relation.

Enfin, le "contrat" sur lequel débouchent le plus souvent les relations d'aide que nous avons étudiées, ne doit plus être pris au pied de la lettre quand on l'analyse dans la perspective d'une stratégie double : ce contrat, qui n'en est pas un, fait lui même partie de la relation et est un des éléments du paradoxe. Il nous semble néanmoins que l'aspect formel de cet engagement contractuel doit être renforcé si l'on se place dans une optique plus pragmatique d'amélioration de la mise en oeuvre des dispositifs d'aide. Nous aborderons ce point dans une quatrième partie en proposant de mettre l'accent sur une double évaluation : l'évaluation de la relation et celle du respect des contrats eux-mêmes.

-----  
(1) - Y. BAREL. op. cité.

I - QUAND L'ETAT AIDE L'INDUSTRIE EN NOUANT DES RAPPORTS  
DANS LE CADRE DE STRATEGIES SIMPLES

---

Il s'agit de relire les monographies en repérant les stratégies d'acteurs mises en oeuvre dans la relation d'aide. Qualifier la stratégie de simple signifie qu'il est possible pour chacun des acteurs "pris" dans la relation de repérer une logique de comportement, et de repérer les choix offerts aux stratégies au moment de décider. Plusieurs phases peuvent d'ailleurs être décrites lors de cette mise en relation : la phase préliminaire ou phase d'information où les acteurs se "renseignent", la phase d'engagement et enfin la phase de conclusion où l'aide s'est effectivement réalisée sans pour autant que chacune des parties prenantes "se soit prêtée au jeu". C'est un simulacre construit. Les acteurs "communiquent" autour de l'obtention ou de l'attribution de l'aide publique en émettant des stratégies, en mettant au point des tactiques, sans pour autant que l'on puisse parler d'emprunt réciproque de langage voire d'esquisse d'une transaction finale venant modifier les positions initiales. L'installation de la relation sera le temps de la reconnaissance du terrain, du choix des "armes", mais cette relation aura également une fin, moment où les objectifs affichés seront remplis; dans cette approche, la relation d'aide peut être l'objet de la part des acteurs de tactiques compliquées allant de la complicité / duperie à la ruse sans pour autant que l'on puis-



se repérer un processus d'apprentissage où, lors de cette mise en relation, les acteurs ou groupes d'acteurs apprennent les uns des autres pour aboutir finalement à produire de nouvelles normes.

#### 1 - LA STRATEGIE NOTABILIAIRE : LA LOGIQUE DU RECOURS A L'ETAT

L'Etat est représenté comme une suite de segments juridico-administratifs disjoints sur lesquels les notables (au sens classique) mais aussi les acteurs réseaux (1) vont intervenir en lieu et place de l'entrepreneur disqualifié ou absent. Dans les monographies ELASTELLE et DUFOUR, les notables interviennent d'abord en utilisant leur ressource, celle de représentant de la démocratie parlementaire ; le conseiller général contacte ou fait contacter la DATAR pour voir "si on ne peut pas faire quelque chose pour ...". Le Maire de MONTREUIL contacte la Régie RENAULT "pour voir si, par hasard, le groupe serait intéressé à reprendre DUFOUR". Le recours à l'Etat s'opère aussi dans une logique d'acteurs maîtrisant plusieurs réseaux : réseau d'alliés locaux (le cercle, le comité d'expansion économique), réseau politique local (parti politique), réseau syndical (Union Départementale) ; les relais parisiens pouvant agir sur un cabinet ministériel, ou sur une agence administrative. Le recours est à la fois ponctuel et comme extérieur à la région : la solution doit être trouvée dans la ressource locale voire régionale même si les moyens doivent être

-----  
(1) - Cf le travail de Michel CALON (Ecole des Mines) sur le concept d'acteur/réseau. Acteurs/réseaux et production de connaissances : l'agonie d'un laboratoire universitaire saisi par le démon de la technologie, juillet 1982 ronéo 44 p.

fournis en partie par "PARIS" ; l'aide est captée (ANVAR pour DUFOUR, DATAR pour ELASTELLE) mais dans une logique locale, c'est-à-dire dans une logique non édictée par le centre. La banque (banque privée mais aussi agence locale de banque nationalisée) est peut être le lieu d'une stratégie plus ambiguë.

Ne pas accorder de crédits revient à participer à la disparition d'un client ... dont on peut espérer que l'Etat lui viendra en aide ... en ultime recours ; c'est le sens de l'intervention du pool bancaire de DUFOUR vis-à-vis de l'ANVAR consistant à demander, en lieu et place de l'industriel, des aides publiques à l'innovation ... pour financer les salaires des ouvriers de l'entreprise ! Ici, la menace est maniée en termes clairs : le recours à l'Etat est l'ultime étape avant la mise en faillite de l'entreprise. La banque demande en quelque sorte à l'Etat de transformer des aides à l'innovation en aides à l'emploi, au nom de "l'intérêt local", repris autrement et ailleurs sous la forme de "pas un seul licenciement" (DUFOUR) ou "vivre et travailler au pays" (ELASTELLE).

L'analyse sociologique du milieu local, tel que celui du PUY en VELAY, ou celui de MONTREUIL, montre des différences quant à la structure sociale, renvoyant à l'histoire spécifique des étapes de l'industrialisation de chaque région, mais les techniques utilisées par les notables politiques (le Maire, le

Conseiller Général) ne nous semblent guère différer, au moment où "Etat" et "Industrie" s'engagent dans un processus d'aide ; les notables "utilisent" leur propre réseau en essayant d'organiser la redondance (multiplier les démarches en variant les points d'entrée dans le "méga-système" Etat) et l'amplification (par la presse locale relayée par la presse nationale).

En utilisant l'Etat comme recours, nous voyons du même coup le glissement de sens opéré par les notables concernant l'Etat : les interventions s'inscrivent dans le cadre de réseaux et de relais appartenant à la sphère du politique ; l'adresse ("l'Etat doit nous aider sinon ...") est dirigée à l'attention de l'appareil politique (le conseiller technique du cabinet du ministre, voire l'Elysée) et non à des bureaux, précisément pour éviter que soit exprimée clairement et publiquement la contradiction entre l'économique et le social. Il s'agit là d'une stratégie qui est institutionnalisée aux U.S.A. sous la forme du lobbying où chaque industrie (mais, aussi, chaque Etat) a un représentant officiel chargé de défendre son point de vue auprès du gouvernement fédéral ; ces stratégies peuvent donc se développer autour d'alliances locales différentes (ELASTELLE, DUFOUR) mais relèvent finalement du même type logique, qui consiste à recourir à l'Etat par la voie politique : le problème économique local est posé politiquement à l'appareil politique central (obtenir une aide publique, "décoincer" un dossier, faire pression sur) qui répond avec la même logique (agir sur les bureaux, plaider la cause de l'élu local devant x).

La demande d'aide est l'objet de stratégies frontales simples où il s'agit, par le biais des ressources locales, d'accroître

la visibilité du problème local pour un centre aveugle ; les différences observées seront alors dans la façon d'organiser la redondance et l'amplification du cas local pour que le centre (les appareils de l'Etat) reconnaisse que ce cas local existe.

Si les stratégies développées par les notables sont simples et attendent de l'Etat des réponses qui leur soient favorables, les stratégies développées par l'Etat peuvent aussi être simples, et chercher à obtenir de l'industrie des réponses qui soient favorables à l'Etat, c'est-à-dire qui ne mettent pas en cause sa légitimité ou qui le protègent de toute perturbation locale.

Par exemple la réponse de l'Etat à la demande du pool bancaire de DUFOUR sera immédiate et négative : l'Etat ne souhaite pas détourner les aides publiques de leur finalité même au prix d'une fermeture d'usine. L'Etat ne souhaite pas transgresser ses règles internes de fonctionnement, quitte à en payer le prix politique.

Un prix politique qu'il s'agit de resituer dans le contexte du libéralisme économique du gouvernement BARRE, autrement dit un prix politique jugé peu élevé par rapport au prix politique qui aurait consisté à céder devant les exigences d'une municipalité communiste. La municipalité parlera d'ailleurs d'un "complot giscardien". Il s'agit, dira-t-on, d'une stratégie délibérée se traduisant par une liquidation systématique des entreprises non rentables, de façon à augmenter les performances du capital industriel. Si cette stratégie de l'Etat est facile à reconstituer pour la monographie DUFOUR, le travail est plus

difficile pour la monographie ELASTELLE, dans la mesure où l'analyse que peut faire le centre du contexte notabiliaire est différente.

A la pression des notables locaux, l'Etat peut réagir en différant sa réponse dans le temps, tactique classique consistant à espérer un pourrissement pouvant être défavorable aux notables locaux qui font preuve de leur incapacité à résoudre un problème local dans des termes locaux ; nous sommes là dans le jeu politique classique. Ce jeu peut d'ailleurs être dangereux même si l'affaiblissement du niveau local (déterminé préalablement) peut apparaître comme un renforcement du centre.

Pour sortir de cette impasse, l'Etat peut rebattre le problème local sur un seul plan : celui du politique et résoudre politiquement le problème économique sans chercher à mettre en scène la contradiction entre l'économique et le social. L'Etat peut alors aider très rapidement un notable local mis en danger par un problème économique dont il ne peut pas trouver la solution avec ses propres ressources et qui demande du même coup un recours politique. L'octroi de l'aide relève alors plus des bons rapports de l'Etat avec la Société Civile, c'est-à-dire de la capacité des agents de l'Etat à gérer le social, que de la gestion de la contradiction principale, celle du capital et du travail.

## 2 - LA STRATEGIE DES GROUPES INDUSTRIELS : LA CAPTURE DES AIDES DE L'ETAT

Ce ne sont plus des individus insérés dans des réseaux locaux qui ont recours à l'Etat mais des hiérarchies managériales qui

utilisent l'Etat à leur avantage ; c'est la stratégie où les groupes industriels manipulent l'Etat, notamment en jouant de la multiplicité des objectifs et sous-objectifs développés dans chacun des organes de l'appareil étatique ; c'est la stratégie dite de l'inversion du contrôle où l'Etat, n'ayant pas la variété suffisante pour contrôler les affectations et l'utilisation des aides publiques, est contrôlé par les groupes industriels qui, eux, disposent d'une variété interne supérieure à celle de l'Etat. Le seul endroit où la synthèse de toutes les aides publiques est faite est ... le groupe industriel lui-même ; Les groupes dotés d'une expertise légitime "dans les matières industrielles" arrivent, avec le temps et avec beaucoup de patience, à manoeuvrer l'Etat, à contourner ses projets industriels, à détourner les aides publiques de leur destination. Ces aides publiques sont d'ailleurs "datées" c'est-à-dire qu'elles s'inscrivent dans un temps politique qui ne relève pas du temps industriel. L'exemple de Racines montre bien que la mise sur pied d'un programme électro-nucléaire est largement supérieure à la durée de vie politique d'un Président de la République et, a fortiori, d'un ministre du Travail ayant à coordonner un dispositif d'aides à l'emploi. Les groupes travaillent sur des temps longs qui leur fournissent une continuité dans l'exercice de leur pouvoir industriel face à un Etat non seulement emietté du fait de la constellation de ces différents segments mais travaillant sur des temps différenciés où le temps de l'Administration vient aussi se télescoper avec le temps politique (cabinet des ministres).

Les aides de l'Etat s'inscrivent dans ces horizons de temps politique et viennent s'insérer dans une logique de "bureaux" plus que dans une logique industrielle. Tout se passe comme si les aides de l'Etat se transformaient en réservoirs publiques dans lesquels les groupes industriels (publics et privés) viendraient puiser des ressources pour faire financer des projets dont les objectifs peuvent être contraire à ceux qui sont émis par les Pouvoirs Publics.

Plusieurs universitaires américains (1), précisément à une époque où l'on essayait de comprendre comment fonctionne une planification incitatrice, aboutissent aux mêmes raisonnements. Le qualificatif d'incitatrice pour désigner la planification à la française fut le point de départ de recherches pouvant se formuler de la façon suivante : par rapport à une planification autoritaire où l'Etat absorbe la société civile et dicte les termes du rapport entre capital et travail, quel peut être le contenu organisationnel d'une planification où l'Etat se trouve être "au milieu" des intérêts particuliers, en position de coordinateur ... sans pour autant l'être ?

-----  
(1) - John H. Mac ARTHUR et Bruce SCOTT, Industrial Planning in France Boston Harvard Graduate School of Business Administration 1969.  
Stephen COHEN : Modern Capitalist Planning : the french case Cambridge MASS Harvard University Press 1969.  
Jack HAYWARD : state intervention in France : the changing style of government - industry relations, Political Studies vol. XX n°3 Septembre 1972.  
John ZYSMAN Political strategies for industrial order : state, market and industry in France, University of California Press 1977.  
Sheehan John: Promotion and Control of industry in post-war France, Cambridge, MASS Harvard University Press 1963.

L'un des résultats de ces travaux de chercheurs américains sera le suivant : la planification industrielle "à la française" est dirigé (en retour) par les groupes industriels qui détiennent en fait le pouvoir et exercent une influence dans la détermination des choix industriels : "Big business can pressure the ministries to make the planning committee change its programmes in order to accomodate their own wishes" (1). En continuant ce travail de "démontage" du processus de planification, Stephen COHEN (1) montre que finalement, les grandes entreprises peuvent se passer du Plan dans la mesure où elles ont suffisamment de grands projets dans leurs cartons pour en sortir justement un qui convienne aux fonctionnaires du Plan : un projet qui tombe comme par hasard ... au bon moment et qui correspond aux intentions affichées par les fonctionnaires.

-----  
(1) - Stephen Cohen op. cité.



### 3 - LE SYNDICAT PROFESSIONNEL : UN RELAIS DISQUALIFIE ?

Dans la monographie sur le plan machine-outil, nous avons voulu aborder la dimension historique de la relation Etat-industrie en suivant, au rythme des groupes de travail des commissions du plan, les stratégies développées par l'Etat et les industriels organisés au sein d'un syndicat professionnel mandaté par ses adhérents pour prendre des positions ... variant selon le contexte politique (par exemple 1976 et 1981).

Le secteur est constamment et unanimement, presque malgré lui, l'objet de déclarations sur la nécessité de sa survie ; quelques citations suffisent pour illustrer ce point : "la création d'une industrie de machine-outil est une nécessité de première urgence" (1), ou "on voit dans quel sens il faut tirer aujourd'hui, mais il faut surtout tirer dans le bon sens, et le plus fort possible ... dans quelques années, il sera trop tard" (2) enfin, "il faudra reprendre certains dossiers oubliés depuis quelques années, notamment celui qui précise les conditions de la création d'une industrie française de la machine outil" (3) ... Le poids économique et le nombre d'emplois(4) du secteur ne lui confèrent cependant pas une visibilité comparable au secteur sidérurgique (5) ou bien à des secteurs à fort taux de main d'oeuvre, implantés dans des régions

- 
- (1) - Léon BLUM, Le Populaire, 25 Octobre 1938.
  - (2) - Pierre DROUIN, le Monde, 22 et 23 Février 1959.
  - (3) - Michel DEBRE, 4 Juillet 1974 à l'Assemblée Nationale.
  - (4) - Les emplois dans le secteur connaissent une chute spectaculaire 15.000 en 1982 contre 27.000 en 1974 ; il s'agit en fait d'une hémorragie continue.
  - (5) - Cf J. PADIOLEAU "Quand la France s'enferme". PUF PARIS 1981.

déterminées (1) (la chaussure, le textile), où le désinvestissement provoque un sinistre régional ; ici, la dégradation du secteur s'opère lentement, au rythme de faillites discrètes. Parce qu'il s'agit d'une activité sans base sociale (que l'on pense au secteur du charbon et au décalage entre le statut socio-économique du secteur et son déclin économique), la seule "ressource" utilisable à la fois par les industriels et les fonctionnaires est le fait que le secteur soit qualifié de stratégique.

Si cette ressource a été longtemps utilisée comme "point d'entrée" dans la relation Etat-Industrie, elle le fut avec une intensité décroissante au fur et à mesure de l'internationalisation de l'économie au point de n'être plus utilisable telle quelle au moment de la crise de 1974.

Autrement dit, on se trouve face à un secteur industriel morcellé, produisant des machines de natures différentes (machine lourde, machine sur catalogue, machine à former, machine à enlever le métal) pour des clients développant des reflexes d'acheteurs industriels, c'est-à-dire plus attentifs

-----  
(1) - La concentration repérable est la région d'ILE de FRANCE qui concentre 22,7% des effectifs nationaux et 30% des capacités de production du secteur ; mais il ne s'agit pas d'une région mono-industrie où le licenciement collectif est un sinistre. La Région Parisienne a subi le mouvement de désindustrialisation de plein fouet, voyant une chute des emplois dans le secteur machine-outil de 40% (de 1976 à 1980) et une baisse de la capacité de production de 24%.

aux différences de coûts et de performance des machines étrangères qu'aux arguments nationalistes : ayant des intérêts divergents tout en éprouvant les mêmes difficultés face à la concurrence étrangère et face à leur fournisseur (1), les industriels du secteur n'ont jamais pu véritablement se doter d'une structure professionnelle suffisamment forte pour porter une volonté collective homogène face au marché. Dans ce secteur, les lignes de fractures petits/grands, familles/groupes industriels et financiers, conservateurs/dynamiques, ne se superposent que partiellement. Leur superposition ne fait apparaître qu'un puzzle complexe et mouvant, difficile à déchiffrer pour les membres de la profession comme pour les représentants de l'Etat.

Le syndicat professionnel, face à ces 250 entreprises, les unes liées à des grands groupes industriels, les autres familiales, s'aligne selon la politique du plus petit dénominateur commun dans la mesure où les problèmes sont de nature différente, au moins à court terme. Les "grands" sont plus prêts à exporter, à financer des études de marché, que certains "petits" qui n'y voient que dépenses inutiles. Les "grands" accèdent également plus facilement aux aides publiques, ne serait-ce qu'en sachant présenter un dossier au F.D.E.S. ou à l'ANVAR. Certaines entreprises (notamment dans le "fromage") ont pris des risques, en particulier dans le développement de réseaux commerciaux, y compris à l'exportation. Ces initiatives ont provoqué des rivalités à l'intérieur du syndicat profes-

-----  
(1) Pour les machines outils sur catalogue, le coût des approvisionnements peut représenter 60% du prix de revient usine ce qui évidemment a un effet sur le rapport de force entre le client et le fournisseur.

sionnel. Marginalisées et parfois même en opposition avec le syndicat, ces entreprises se qualifiant de dynamiques se sont groupées pour exporter. Cette fronde à l'intérieur d'un syndicat peu apprécié de la DIMME à l'époque, s'est traduite par un renouvellement du bureau syndical, en accord avec la FIMM (1) lequel fut chargé de rétablir de nouveaux rapports avec les fonctionnaires du Ministère de l'Industrie.

Face à la variété présentée par ce secteur (des entreprises en difficultés sur un segment mais exportatrices sur un autre, une entreprise qui se comporte plus en filiale de groupe financier, etc ...), la réponse des fonctionnaires de la DIMME a, depuis 1945, été hésitante ; l'intervention de l'Etat était faible dans ce secteur dont l'image au sein de l'administration était le plus souvent celle "d'industriels mécontents ... mais toujours prêts à tendre la main"; cette réponse a toujours été hésitante peut-être du fait même de la complexité du secteur. C'est un argument souvent entendu, côté industriel, mais qui nous semble "tenir" lorsque l'on observe le penchant des hauts fonctionnaires à s'occuper des grands dossiers (ceux des groupes industriels) plutôt que des petits. Il s'agit alors de rendre grands quelques petits. L'organisation de l'offre, fil conducteur des groupes de travail du Plan, est sous-tendue par l'argument sur la taille ; l'assimilation de la taille à l'efficacité industrielle est une pratique vécue comme évidente, notamment sous DE GAULLE et sous POMPIDOU ; le regroupement forcé ou suggéré guide l'argumentation comme si les fonctionnaires

-----

(1) Fédération des Industries Mécaniques et Métallurgiques.

cherchaient quelques interlocuteurs industriels valables avec qui il serait possible enfin de négocier des fusions.

Vis-à-vis du secteur de la machine-outil, les fonctionnaires de la DIMME se trouvent en fait face à un secteur dont la connaissance fine leur échappe pour formaliser une stratégie industrielle (ce qui n'est pas le cas du secteur équipements électriques, secteur fournissant l'E.D.F.) ; mais le discours officiel sur le "groupement nécessaire" est reçu comme une alternative mangé/être mangé, et se trouve sans écho face à un syndicat professionnel qui essaie de protéger ses adhérents qui sont en même temps des concurrents.

Le syndicat s'efforce, au nom de la protection individuelle de ses adhérents, d'expulser l'Etat de toute intervention sur le marché. Ce qui conduira ensuite l'Etat à intervenir (1981) en dehors du syndicat pour tenter de se substituer à lui en essayant de contractualiser directement ses rapports avec les industriels. Le syndicat, en n'ayant plus la volonté collective nécessaire pour impulser un développement cohérent du secteur se trouve disqualifié. Il devient un "partenaire" auprès de qui l'Etat demande des avis, cherche de l'information économique mais il perd la position de relais ou d'intermédiaire qui avait été jusque là la sienne ; en mettant ce secteur "en plan", ce qui n'est qu'une répétition de tentatives repérées depuis 1945, l'Etat s'engage dans un processus d'aide inconnu jusqu'alors.

## II - L'ANALYSE DES PROCESSUS D'AIDE ; PARADOXES ET STRATEGIES DOUBLES

### 1 - LE CONTEXTE DE LA RELATION ET LES MESSAGES DE DESIGNATION

Une grande partie des enjeux de l'aide de l'Etat aux entreprises en difficulté se structure donc autour de l'organisation de la relation d'aide ; c'est dans la mesure où chaque acteur saura développer une intelligence organisationnelle de la relation qu'il induit et/ou qu'il subit qu'il parviendra à obtenir de l'autre partie le comportement qu'il attend d'elle ; et ceci vaut particulièrement pour la première étape du processus d'aide, celle de l'installation de la relation.

Chaque partie en présence est d'abord confrontée à l'originalité et le densité du contexte historique et économique propre à l'organisation en difficulté. Ensuite, les premiers contacts concrets sont l'occasion d'une reconnaissance des intentions réciproques qui va s'exprimer à travers des messages visant à transformer et à remodeler le contexte originel, chacun cherchant à inscrire le processus qui s'enclenche dans une problématique et dans un cadre qui soient signifiants et qui le place dans une position favorable pour contrôler l'évolution de la relation. Nous avons ainsi identifié, à travers nos sept monographies, trois types de "messages" de désignation" : le recadrage, le "je vous ai compris" et l'injonction paradoxale.

#### a - Le contexte de la relation d'aide

Le contexte constitue un donné de base, une toile de fond sur laquelle vont se développer les processus d'aide.

Les relations entre l'Etat et l'industrie en France ont déjà fait l'objet d'études sociologiques éclairantes (Friedberg, Padiou) qui ont dégagé des structures de relation relativement stables et ces analyses valent également pour l'aide aux organisations en difficulté : l'éclatement de l'action industrielle de l'Etat, avec l'opposition, toujours actuelle, entre Budget et Trésor d'un côté et Ministère de l'Industrie de l'autre, l'importance croissante des systèmes de relation et de médiation que sont les syndicats professionnels et les grands corps, sont des données structurelles qui dessinent un contexte pour les sept cas que nous avons étudiés.

Mais ce n'est pas dans ce sens que nous entendons ici le mot contexte. Le contexte qui sera selon nous déterminant pour la "mise en forme" du processus d'aide est le contexte spécifique à l'organisation en difficulté : son histoire, son environnement social et économique. Et ce qui frappe d'emblée dans les six cas étudiés (1) c'est la très grande diversité des situations, la variété des conditions objectives à partir desquelles la relation d'aide va se dessiner.

Examinons rapidement ces différents contextes qui vont définir chacun ce que Williamson (2) appellera l'"atmosphère" de la relation, ce qui signifie que le contexte n'enferme pas à priori la relation dans un système ou dans un faisceau de déterminis-

-----  
(1) - La monographie du CIRI est à mettre un peu à part ici puisqu'elle est centrée sur un organe administratif et non sur une organisation en difficulté.

(2) - Markets and hierarchies, Free Press, 1955 - New-York.

mes, mais crée seulement un climat qui rendra possible ou au contraire peu probable telle ou telle issue, sans installer de mécanismes automatiques de causalité. C'est cette indétermination même qui permettra ensuite aux acteurs d'émettre ce que nous avons appelé des messages de désignation.

Le cas ELASTELLE a justement été l'occasion pour nous de pointer l'abus de langage qu'il y a à parler de "système local" là où l'on peut seulement discerner des ensembles flous, des superpositions et des interpénétrations de systèmes différents (familial, social, syndical, et industriel) dont la complexité ne peut être contenue et encore moins expliquée par un système local englobant.

En revanche, ce cas illustre parfaitement l'influence que peut avoir un contexte local dense et complexe sur l'évolution d'une relation d'aide.

Située dans une région enclavée (Le Puy), et dans un secteur économique en déclin (le textile), ELASTELLE avait déjà bénéficié d'aides importantes en 1974 à la suite d'erreurs de gestion d'Alain Bourgeois. La gestion du groupe allemand Gold-Zack-Quelle propriétaire de 1974 à 1980, loin de redresser l'entreprise avait achevé de la couler : le dépôt de bilan et la fermeture étaient le destin logique d'une entreprise qui avait déjà été soutenue massivement en pure perte.

Et pourtant la cohésion du personnel et sa détermination à défendre l'emploi, l'image très positive de l'entreprise dans la population vellave, acquise du temps de sa splendeur (1965-1970), le sentiment confus que "tout cela c'est de la faute des allemands", réactivant les images d'un passé récent, tous ces élé-



ments qui appartiennent à l'histoire et à l'environnement socio-économique d'ELASTELLE vont permettre le développement d'une nouvelle relation d'aide que le bilan strictement économique de l'état de cette P.M.E. en 1980 ne justifiait pas. Quelques points communs permettent de rapprocher le contexte de DUFOUR de celui d'ELASTELLE : petite entreprise familiale, naguère fleuron de sa région (Seine Saint-Denis) et de son secteur (la machine-outil) mais qui a connu des erreurs de gestion: dans le cas de DUFOUR c'est le passage du père au fils qui fut fatal. En revanche l'originalité du contexte de DUFOUR est la très forte densité politique du problème posé au niveau local: bastion du Parti Communiste Français, la Seine Saint-Denis a perdu 3.000 de ses 8.000 emplois dans la machine-outil entre 1975 et 1980. Les élus locaux, au niveau de la commune et du conseil général, ne veulent pas voir disparaître "leur" plus grande entreprise de machine-outil ce qui serait une "contre-performance" au plan de l'emploi, de l'action industrielle des collectivités territoriales (prévue par la toute récente loi de décentralisation) et des ressources fiscales. Ce contexte politiquement "chargé" pèsera lourd dans l'évolution du processus d'aide.

Avec EUROCCERAL on change de contexte : le contexte local ne pèse pas, ou peu. Pas de tradition industrielle dans la région de Montpellier, une action syndicale peu dynamique, un environnement presque indifférent. EUROCCERAL n'a pas de passé : elle n'aura pas d'avenir ; et pourtant, le contexte dans lequel se développera la relation d'aide est caractérisé par une mythologie du progrès : développement des technologies de pointe

(l'Etat doit "naturellement" aider les industriels à financer des investissements lourds et des risques industriels) et création d'emplois (quelle commune refuserait d'aider une entreprise qui propose de créer 850 emplois, en 1977, dans une région sous-industrialisée ? Dijon, Saint-Etienne et Metz avaient d'ailleurs été "mises en concurrence" avec Montpellier par LAFARGE-NORTON). Dans un tel contexte, la légitimité de l'aide était assise d'emblée.

Avec BOUSSAC, et son rachat par les WILLOT, le contexte est double ; d'une part un grand groupe textile dans un état de crise avancée et que l'Etat, à partir de 1975 ne peut pas ne pas aider, compte tenu des enjeux socio-politiques en termes d'emploi ; mais cette structure conglomérale est extrêmement complexe et l'Etat rencontre des difficultés pour maîtriser la situation. D'autre part, des industriels réputés performants (les WILLOT sont les "meilleurs managers de l'année" de la revue l'Expansion en 1979) qui ont, depuis de nombreuses années, l'habitude des contacts directs avec les ministres, tout en sachant ménager les deux grandes administrations des Finances et de l'Industrie, et qui ont massivement installé l'idée que "ce qui était bon pour les WILLOT était bon pour la France" en donnant quelques gages concrets de leur sens de l'intérêt général (pas de politique de délocalisation des sites de production).

Conformément à la loi de la variété requise d'Ashby qui veut qu'un système ne puisse en maîtriser un autre que s'il a au moins le même degré de variété, le contexte était favorable à une relation d'aide ou plutôt d'échange entre l'Etat et les WILLOT pour la reprise du groupe BOUSSAC.

Le contexte de l'opération Racines est caractérisé par la contestation du nucléaire qui pèse comme une menace latente sur E.D.F. (1). Si, de plus, la fin du chantier de construction d'une centrale, crée une dépression économique au niveau local, l'acceptation de nouvelles constructions de sites par les communes et les populations sera de plus en plus difficile. Il est donc logique d'"aider" la région à supporter les conséquences de l'après chantier. Préparer l'avenir de la région, c'est assurer le développement du nucléaire.

Enfin, dans le cas du Plan Machine-Outil, les relations de ce secteur avec l'Etat sont tellement étroites et anciennes que le contexte historique des relations triangulaires Etat-syndicats professionnels-entreprises du secteur, sera déterminant quant à la négociation et à la mise en oeuvre du plan et quant aux significations que les uns et les autres vont lui donner. En arrière-plan on retrouve la sur-valorisation du secteur (un secteur "stratégique", "la mère des industries") qui caractérisait aussi le contexte de la sidérurgie, comme l'a bien montré Jean-Gustave PADIOLEAU (2). Mais l'attitude de l'Etat a toujours été ambivalente à l'égard de cette industrie, oscillant entre des intérêts militaires (la logique "arsenal" : avoir les armes de la meilleure qualité et donc fabriquer soi-même ses machines-outils, voire acheter à l'étranger) et des intérêts économiques (fournir des commandes aux entreprises françaises). Passant d'une

-----  
(1) - Compte tenu de l'ampleur et de la durée d'un chantier de construction de centrale nucléaire toute perturbation, dans le déroulement des travaux engendre des coûts élevés.

(2) - Op. cité.

attitude de défiance (avant 1945) à des velléités d'organisation volontariste du secteur, en acceptant pendant un temps, sous la pression du S.C.F.M.O., de "défendre les frontières", l'Etat semble avoir échoué à maîtriser la variété présentée par ce secteur et les difficultés des relations entretenues depuis plusieurs dizaines d'années ont laissé des traces : les images réciproques que les uns ont des autres sont plutôt négatives. Comment installer une nouvelle relation d'aide sur ces bases ?

b - La reconnaissance des intentions réciproques

Ces contextes, rapidement décrits, montrent que les relations d'aide vont se développer sur des terrains qui sont à la fois codés et complexes.

Codage et complexité qui sont spécifiques à chaque organisation en difficulté et qui interdisent pratiquement le recours à des aides régulatrices classiques fondées sur des mesures uniformes qui agiraient sur les règles du jeu économiques sans entrer dans le détail des bénéficiaires de l'aide (1).

C'est pourquoi l'aide aux organisations en difficulté a pris le plus souvent la forme de mesures spécifiques, et qui ne sont à caractère incitatif que si les industriels les comprennent comme tels.

-----

(1) - C'est pourtant l'option qui a été retenue en 1982 pour le plan textile qui est le type même d'une mesure uniforme réduisant la variété et la complexité des problèmes de ce secteur à une équation simple :  
conservation de l'emploi = quelques points de dégrèvement de charges sociales.

Le "jeu" de l'aide contractualisée est donc un jeu très ouvert où vont pouvoir s'échanger des messages multiples dont la première fonction consiste à passer d'un contexte historique et socio-économique donné à un contexte en partie produit, sinon construit, par les acteurs en présence et qu'on peut appeler un contexte psychologique.

Ce basculement s'effectue au moment où "l'on en vient à parler d'aide". Dès qu'on parle "aide", le contexte se trouve perturbé et les relations deviennent un peu plus opaques (1).

Les premiers signaux, les premiers messages qui sont échangés sont interprétés comme contenant des intensions qu'il s'agit de décoder.

Si l'on s'en tient à nos analyses précédentes en termes de stratégies simples, cette phase serait déterminante pour la structuration de la relation d'aide à venir. De la confrontation des objectifs et des stratégies en présence devraient naître des configurations de jeu prévisibles, du type : un grand groupe industriel va récupérer à son profit les aides que l'Etat met à la disposition des entreprises, l'Etat essayant tant bien que mal de coordonner et de contrôler l'action de ses multiples guichets. Mais de telles analyses supposent que les intentions des acteurs soient claires, simples et univoques. Or précisément en matière d'aide aux organisations en difficulté, les intentions des différentes parties sont ambiguës et paradoxales : les messages qu'ils s'adresseront, et les stratégies qu'ils déploieront le seront également.

-----  
(1) - l'aide aux entreprises en difficulté échappe par exemple au débat parlementaire.

C'est pourquoi nos monographies ne permettent pas de répondre aux questions suivantes : Quand et pourquoi l'Etat aide-t-il les entreprises en difficulté ?

Quand et pourquoi l'industrie demande-t-elle de l'aide à l'Etat ?

Elles mettent au contraire en relief la contingence des processus et de leur initialisation. En ce sens il n'y a pas de "système d'aide" de l'Etat aux entreprises en difficulté. Le rapport générique Etat-Industrie est faiblement structuré et cède la place à des relations d'apprentissage entre des interlocuteurs concrets qui sont des représentants, des commis, des sous-ensembles organisés ou des mandataires de chacune des deux entités. La relation d'aide se construit par la méthode des essais et des erreurs et les contours des terrains de transaction vont se dessiner au fur et à mesure que les intentions des acteurs se précisent.

L'action clarifie l'intention autant que l'intention structure l'action

C'est pourquoi les messages de désignation qui se déploient surtout au début de la relation d'aide (1), revêtent une importance particulière.

#### c - Les messages de désignation

Ces messages ont comme fonction principale de modeler le contexte donné et le contexte psychologique pour orienter le processus d'aide dans un sens favorable à l'émetteur ;

ils ont aussi une fonction secondaire qui est de clarifier les intentions de celui qui les formule, autant pour le raffermir lui-même dans sa position que pour envoyer à l'autre

-----  
(1) - mais auxquels les acteurs peuvent avoir recours par la suite.

partie des méta-messages destinés à enclencher le processus d'aide.

Trois messages de désignation ressortent des monographies : le recadrage, le "je vous ai compris" et l'injonction paradoxale. Ces trois types de messages qui peuvent être émis aussi bien par les représentants de l'Etat que par ceux des organisations en difficulté, sont des méta-messages, des messages sur la relation qui se noue ; ils viennent se superposer aux premiers échanges de messages sur les données de fond du problème posé.

- Le recadrage

Ce message vise à redéfinir, à étiqueter, à désigner précisément la situation de fait que connaît l'organisation en difficulté pour l'inscrire dans une problématique favorable. Le message du recadrage est le plus souvent le fait de l'aide ; il peut également être utilisé, en retour, par l'Etat mais on verra que face à une tentative de recadrage, l'Etat préférera souvent avoir recours à l'injonction paradoxale.

Deux exemples de recadrage nous sont fournis par ELASTELLE et DUFOUR.

Le destin d'ELASTELLE et de ses 250 salariés était logiquement scellé en 1980 ; le cadre était tracé : celui du mécanisme judiciaire de la liquidation. Les salariés et l'Intersyndicale vont alors tenter et réussir un recadrage en faisant d'ELASTELLE non plus un problème local mais un problème global, national (manifestation à Paris, grèves de la faim reprises par les média nationaux) et en transformant un problème de mauvaise gestion en problème politique, en "profitant" de l'arrivée

de la Gauche au pouvoir ("Par notre action violente, on a voulu interpellier François MITTERRAND ; on lui a écrit : vous avez soutenu SAKHAROV, maintenant aidez-nous ! Un homme privé de la liberté de travailler n'est plus un homme ; d'ailleurs vous avez été élu contre le chômage"). On transforme une problématique de P.M.E. mal gérée en une problématique du respect des engagements électoraux en amalgamant au passage la situation d'ELASTELLE au mouvement des nationalisations ("On vous a élu : nationalisez-nous") ce qui renvoie d'ailleurs à une vision bien précise de ce qu'apporterait la nationalisation (la garantie de l'emploi). Ici, le recadrage consiste à réintroduire et à mettre en scène des contradictions et à placer l'Etat dans une position défensive dont il ne puisse se sortir qu'en aidant l'entreprise.

Le recadrage opéré par le Maire de MONTREUIL et les élus communistes de Seine Saint-Denis pour le cas DUFOUR a quelque parenté avec celui d'ELASTELLE : il s'agit de faire l'impasse sur les erreurs de gestion qui ont été commises et, comme on se situe encore avant Mai 1981, d'interpeller un Etat qui ne tiendrait pas ses promesses (en refusant de débloquer des aides à la recherche)

et qui aurait pour but, par C.I.A.S.I. interposé, de "démanteler" la base manufacturière des municipalités communistes ; il s'agit alors d'un complot ourdi par le pouvoir giscardien contre l'industrie de la machine-outil, "le charbon du département", et pour "casser la classe ouvrière".

Là encore il s'agit de faire d'un problème local un problème



global, de déplacer le problème en jetant un coup de projecteur sur une entreprise otage d'une lutte politique qui la dépasse et d'acculer le gouvernement à une impasse, dont il ne peut sortir, dans un contexte pré-électoral, qu'en aidant l'entreprise.

Les messages de recadrage passent de façon obligée par les médias ; il s'agit de "dévoiler" publiquement des contradictions qui vont obliger l'Etat à intervenir en faisant sortir l'entreprise du cadre défavorable où elle était enfermée (dans les deux cas cités, le cadre judiciaire de la liquidation). L'objectif visé par l'organisation en difficulté est de rentrer dans un cadre d'exception et d'échapper aux "répertoires" des structures administratives et judiciaires au sens qu'Herbert SIMON donne à ce mot.

La réponse de l'Etat face aux tentatives de recadrages sera de réinscrire les dossiers dans le cadre des répertoires existants (le répertoire judiciaire de liquidation) : si ceux-ci ne peuvent plus être utilisés, on canaliserà la tentative de recadrage vers de nouveaux répertoires, plus souples, plus adaptés qui redonneront à l'Etat des degrés de liberté : le répertoire du CODEFI puis celui du CIRI dans le cas d'ELASTELLE ou celui du plan sectoriel dans le cas de DUFOUR, à partir de 1982.

- Le "je vous ai compris"

Ce message prend le contre pied du précédent puisqu'il consiste à nier les contradictions, à créer les conditions d'une empathie exprimée ou implicite et qu'il suppose la discrétion, voire le secret. Il s'agit toujours, néanmoins, d'un

meta-message destiné à orienter le processus d'aide au mieux des intérêts de l'aidé potentiel, mais porteur également, dans ce cas, d'une information complémentaire le plus souvent implicite : "les intérêts de l'aide et de l'aidant ont quelque chance de ne pas être contradictoires".

Ce message ne peut-être émis que par des groupes industriels déjà rompus aux rapports au plus haut niveau avec les représentants de l'Etat. Il prépare le terrain d'un compromis futur en désignant les termes de la transaction du "deal" qui pourra être passé entre le groupe et l'Etat.

Le méta-message "je vous ai compris" est destiné à donner des signes qu'un compromis est envisageable en dévoilant partiellement les anticipations réciproques et les intentions sous-jacentes et en montrant qu'elles ne sont pas contradictoires mais complémentaires.

A cet égard la lettre du 17 Août 1978 envoyée par les WILLOT au C.I.A.S.I., même si elle intervient alors que la relation est déjà bien engagée, est un chef d'oeuvre du genre. L'empathie y est poussée tellement loin que des passages entiers de

-----  
(1) - op. cité

la lettre semblent avoir été écrits par un haut-fonctionnaire et dans une logique d'intérêt général, c'est à dire une logique d'Etat. C'est plus qu'une anticipation des intentions de l'Etat, c'est l'incorporation de sa propre logique ("Notre objectif (est de faire du groupe BOUSSAC) un ensemble cohérent (...) apte à secréter les moyens financiers de son expansion, ayant une vocation exportatrice marquée et contribuant par les emplois offerts à un aménagement équilibré du territoire national").

De plus, la lettre contient des engagements sur l'investissement et l'emploi et sur la fourniture "au Ministère compétent" des documents de nature à justifier la réalisation de ces engagements.

Cette lettre est habile à un triple point de vue :

- elle signifie à l'Etat qu'on a compris son problème (face à BOUSSAC) et ses objectifs (d'intérêt général) et que le groupe WILLOT est prêt à les faire sien.
- elle prend des engagements pour la forme (respect de l'Etat) mais une analyse plus fine montre qu'ils restent très flous et non contrôlables.
- elle ne fait aucunement allusion aux contreparties (le quid pro quo ?) le marchandage resta implicite ... il ne portera d'ailleurs pratiquement pas sur des aides directes de l'Etat mais sur la définition, avec la bénédiction des Pouvoirs Publics, de conditions de reprise des actifs BOUSSAC extrêmement avantageuses.

Lorsque certaines choses sont effectivement bien entendues n'en point parler est le meilleur signe d'une bonne... méta-communication.

On trouve le même message de désignation dans le cas EURD-CERAL si l'on considère, en dépassant la thèse de l'inversion de contrôle, que le dossier EURO-CERAL illustre l'installation d'une division du travail entre l'Etat et deux groupes industriels, chaque partie se bornant à faire ce qu'elle sait faire. Dans ce cas, le "je vous ai compris" est resté secret et/ou implicite, tant la convergence des intérêts objectifs de l'une et l'autre partie pouvait sembler évidente dès le départ. Comprendre l'Etat, de la part des groupes industriels, ne nécessitait pas ici de passer par des commissions du plan, ni même par des échanges de lettre, mais impliquait seulement que ces groupes disposent dans leurs cartons de suffisamment de grands projets pour en sortir un qui aille justement dans le sens identifié comme étant le sens souhaité par EURODIF, c'est-à-dire-comme pour toute organisation de la filière nucléaire- par l'Etat, en dernière instance.

- L'injonction paradoxale

Les messages d'injonction paradoxale sont le plus souvent une réponse de l'Etat aux deux premiers messages de désignation : recadrage et "je vous ai compris". Yves BAREL (1) définit les injonctions paradoxales

-----  
(1) - Op. cité.

comme des injonctions contradictoires : "elles reposent toutes sur la même construction issue d'une logique de l'impossible : vous ne pouvez pas faire ce que je dis et vous ne pouvez pas ne pas faire ce que je dis. Le message qui est aussi méta-message, le message paradoxal est un message contradictoire ; le méta-message contredit le message : quand des enfants jouent à la guerre, par exemple, ils échangent des messages de combat et, en même temps, des méta-messages disant : "ceci est un jeu, ou ceci n'est pas la guerre".

On pourrait dire que l'injonction paradoxale est utilisée par l'Etat pour "retourner à l'envoyeur" les contradictions de la situation soulignées par un recadrage : l'attitude du CIRI face à ELASTELLE, mais, d'une façon générale face à tout dossier d'entreprise en difficulté, consiste à faire passer ce double message : "ceci est une aide... mais ne vous attendez pas à ce que je vous aide". On retrouve la contradiction apparente soulignée dans la monographie : le CIRI aide-t-il les entreprises à vivre, ou à mourir ?

Injonction paradoxale également que celle qui est signifiée par la hiérarchie d'EdF et, en arrière plan, par l'Etat à M. CHINDN "aidez la région en préparant l'après-chantier, ... mais surtout n'aidez pas la région car cela nous engagerait bien au-delà de notre responsabilité qui est de construire des centrales et de produire de l'électricité".

Enfin, le plan machine-outil a été instantanément compris par les industriels comme une injonction paradoxale : "ce plan est une aide" a été entendu comme "ceci n'est pas une aide mais une prise de pouvoir de l'Etat sur le secteur". Les industriels de la machine-outil ne peuvent pas ne pas participer au plan

(qui est annoncé par l'Etat comme étant le "dernier" ... et 3 milliards sont loin d'être négligeables pour un secteur bien malade) mais ils ne peuvent y participer sans perdre le pouvoir de restructurer le secteur (pouvoir qu'ils n'ont, semble-t-il, pas su utiliser quand ils le détenaient en propre). Quand l'Etat annonce qu'il va aider l'industrie de la machine-outil dans le cadre d'un plan spécifique, il annonce qu'il va désigner, selon sa propre caractérogie les aidés et les non-aidés et que ce qui est vrai pour ce secteur ne l'est pas pour un autre ; il dévoile donc une partie de ses intentions et installe une relation à partir d'une désignation du système sur lequel il entend agir.

La multiplicité des aides et la complexité des circuits administratifs qui y mènent ne permettent pas de définir un véritable "système de relation" en ce qui concerne l'aide aux organisations en difficulté. La confusion qui règne en ce domaine est d'ailleurs accrue par le détournement progressif, sous l'effet de la crise, des circuits spécialisés dans des interventions affectées (le comité 1 ter du FDES par exemple) au profit de l'aide aux entreprises en difficulté. Les finalités originelles qui fondaient certains dispositifs d'aide sont donc oubliées ou détournées, ce qui contribue à brouiller les représentations que les acteurs tentent de se faire du "système" d'aide. Cette représentation est donc à reconstruire en permanence sous la double exigence de la compréhension et de l'action : les messages de désignation sont utilisés par chaque acteur pour dessiner et nommer le "système" dans lequel il souhaite inscrire le problème qu'il a à résoudre. De même qu'un système n'existe que dans l'oeil de l'observateur qui le définit, de même les messages de désignation visent à imposer un cadre et une signification qui placent celui qui les utilise dans une posture stratégique favorable pour maîtriser le processus de la relation d'aide.

Si le recadrage peut parfois inscrire la relation dans une logique de stratégie simple (constitution intentionnelle d'un rapport de force), en revanche, les messages "Je vous ai compris" et injonction paradoxale mènent à des configurations de relation appelant des stratégies doubles.

## 2 - LES STRATEGIES PARADOXALES : COMPARTIMENTAGE, COMPROMIS ET DOUBLE CONTRAINTE

---

L'émission des messages de désignation, méta-messages reconstruits par l'analyste et non explicitement formulés par les acteurs, va modeler la relation d'aide et conduire à des configurations de stratégies doubles. L'émission simultanée de messages explicites qui portent sur le contenu de l'aide souhaitée ou proposée et de méta-messages qui portent sur la relation elle-même est à l'origine de deux stratégies paradoxales : le compromis et la double-contrainte. Un troisième type de stratégies doubles, les stratégies de compartimentage, peut être observé en l'absence de tout message de désignation.

### a) Le compartimentage :

Remplacer l'interprétation "stratégies simples" par une analyse en termes de stratégies doubles est une tentative pour mieux comprendre la complexité des relations qui se jouent, par exemple au niveau des effets de rétro-action. En reprenant la monographie EUROCCERAL, nous voyons face à face des acteurs qui développent effectivement des stratégies mais dans des lieux éclatés : DATAR, CEA, Ministère de l'Industrie, municipalité, direction industrielle du groupe LAFARGE mais aussi filiale du groupe. Cet éparpillement des lieux favorise la poursuite de plusieurs stratégies sans que l'une prenne nettement le pas sur l'autre, ce qui a aussi comme conséquence de "faire avancer le dossier" sans pour autant imprimer une direction définitive : les problèmes sont résolus au fur et à mesure, dans des lieux séparés et qui ne communiquent pas. Important fournisseur de l'Etat, le groupe LAFARGE peut, dans une optique générale, "venir en aide" à l'Etat pour construire une "usine chantier" tout en minimisant son engagement financier dans une opération à la fois fort rentable mais



aussi lourde de conséquences en termes d'image de marque. La création d'une filiale est une stratégie répondant parfaitement à ce souci de satisfaire des commandes de l'Etat largement pré-financées tout en supportant des conséquences sociales bien circonscrites et bien localisées. La municipalité négocie avec la filiale du groupe (simple coquille juridique) et non avec le groupe. Du côté public, la détection des stratégies simples développées par la municipalité de MONTPELLIER et par les responsables d'EURDIF et du CEA aboutirait aux mêmes conclusions. Autrement dit, un processus s'enclenche à partir de stratégies menées en parallèle dans plusieurs "morceaux" de l'appareil d'Etat et sans pour autant que l'on puisse saisir un quelconque paradoxe "à l'oeil nu". Cet éparpillement des lieux où se formulent les stratégies ne veut pas dire, pour autant, qu'il y a disparition de l'Etat ; chaque "segment" est effectivement présent ; chacun joue sa partition : la municipalité utilisera l'arsenal des aides publiques pour attirer sur sa commune non seulement des emplois mais des retombées fiscales, LAFARGE délèguera à l'une de ses filiales le soin d'exécuter les commandes publiques et de "gérer l'après chantier". Le paradoxe est peut-être dans l'impasse que constitue une proposition qui pourrait être formulée comme suit : que toutes ces stratégies simples soient coordonnées et alors le problème de l'après chantier est un faux problème ! Rendre visible, d'entrée de jeu, le fait que la construction de cette usine est une impasse si certaines conditions ne sont pas établies au départ, c'est justement condamner chacune des stratégies simples qui cheminent selon leur propre logique. On retrouve là, nous la développerons plus loin, une interprétation quant

à l'échec de l'opération RACINES, où M. CHINON cherchera à mettre en oeuvre une démarche globale, c'est-à-dire visant à coordonner les interventions séparées de toutes les parties prenantes, cette coordination se faisant dans un même lieu et dans un même temps.

D'autres stratégies de compartimentage sont repérables dans nos monographies. Prenons l'exemple du plan machine-outil qui est un plan sectoriel c'est-à-dire un plan élaboré précisément à partir d'une analyse de stratégie industrielle (replacée dans son contexte international) quant à l'avenir d'un secteur dont les contours ont été soigneusement reconnus. Arrêtons nous sur ce que nous avons appelé la disqualification par l'Etat du syndicat professionnel des constructeurs de machine-outil. Disqualification ne signifie pas mise à l'écart pour des questions de personnes mais mise en place volontaire d'une stratégie de compartimentage visant à briser un relais où se joueraient des stratégies de fraction tout en gardant la façade unitaire d'un seul interlocuteur dialoguant avec les fonctionnaires de l'Etat. L'organisation de l'offre de production vient transformer la règle du jeu implicite au sein du syndicat ("tous les coups sont permis, à l'exception de ceux qui mènent à l'élimination de l'adversaire"). La stratégie de la DIMME consistera à forcer des regroupements jusque là considérés comme impossibles, tout en maintenant l'idée des stratégies concurrentes : "deux entreprises concurrentes par pôle de production" sera considéré comme la règle de construction du plan machine-outil. Les stratégies de fraction deviennent visibles sous les injonctions de l'Etat : "regroupez-vous !" "communiquez-vous vos

informations sur le prix de vos fournisseurs" qui ont pour but de briser les alliances implicites ou les pactes de non-agression entre constructeurs petits et grands.

En choisissant de contractualiser directement des rapports avec chacun des industriels "élus", l'Etat poursuit aussi une autre stratégie, celle de modifier les comportements des industriels plus habitués à demander des aides uniformes (du type dégrèvement fiscal pour les achats d'équipements industriels) qu'à déposer des dossiers techniquement argumentés reposant sur un plan d'entreprise. Les réponses des industriels consistent à jouer avec ces règles nouvelles même si l'aide directe de l'Etat n'est pas toujours du goût de ceux qui à la fois souhaitent et ne souhaitent pas faire rentrer l'Etat dans les affaires de famille. L'entreprise VERNIER, dans la monographie DUFOUR, nous semble développer une stratégie double en répondant à la fois au "souhait" de l'Etat (en l'occurrence la DIMME) d'opérer un rapprochement avec DUFOUR, tout en se donnant les moyens, dans le même temps, de négocier une porte de sortie lui permettant de choisir une autre solution industrielle excluant le rapprochement souhaité par l'Etat. Pour les salariés de DUFOUR, qui ont dès le départ refusé les conditions de rapprochement avec un ancien concurrent ne rêvant que de revanche à prendre, cette stratégie double sera interprétée comme une stratégie simple : voilà une entreprise qui fait tout pour "saboter" les efforts de rapprochement tout en essayant de "faire plaisir" à la DIMME. Ici, ces échanges d'interprétation aboutissent nécessairement à la devinette "qui a commencé ?" conduisant au blocage. Finalement, il est proposé à DUFOUR de signer un plan

de redressement mais on peut aussi se demander si l'objectif poursuivi par la DIMME n'est pas moins d'aider l'entreprise ... que de l'aider à faire un plan ... qui permette de faire prendre conscience aux salariés et aux élus locaux que l'entreprise n'est plus économiquement performante.

Dans le cas ELASTELLE, les injonctions de l'Etat entre 1970 et 1972 sont aussi du type "regroupez-vous !" "obtenez la masse critique !" sans pour autant aboutir à la signature d'un contrat où l'entreprise s'engage vis-à-vis de l'Etat à réaliser des objectifs précis et évaluables. L'Etat, et l'entreprise ne s'engagent pas véritablement par rapport à un plan de développement. Ici la stratégie double trouve ses racines dans le contexte d'un patronat local méfiant vis-à-vis de fonctionnaires parisiens prêts à soutenir un patron moderniste, certes, mais patron par alliance. La stratégie double du responsable de l'entreprise ELASTELLE consiste à répondre favorablement aux demandes de l'Etat, ce qui lui permettait aussi de casser le jeu du patronat local en transgressant des règles jusque là respectées et suivies par la communauté patronale (celle par exemple d'un accord tacite sur les salaires). Cette stratégie comporte un risque : celui de ne pas pouvoir bénéficier d'un appui du patronat local au moment où l'Etat retire lui aussi son appui. Il faut alors faire appel aux salariés eux aussi porteurs de stratégies qui peuvent être contradictoires. Face à une telle situation où il y a autant de stratégies que d'acteurs, le problème échappe en quelque sorte au local et se transforme en dossier à traiter, selon des procédures tout à fait différentes, par le niveau central.

b) Des figures de compromis

Les stratégies doubles peuvent aussi prendre la forme d'un compromis. Le mot est d'emblée ambigu. Dans le langage commun, le compromis est le résultat d'une négociation à partir d'intérêts opposés ou contradictoires : trouver le compromis acceptable dans le langage des hommes politiques, c'est rechercher un moyen terme où les parties prenantes, finalement, "y trouvent leur compte" en "y mettant du leur". Pris dans le sens commun, le compromis est le produit de l'affrontement de stratégies simples où les parties prenantes font "monter les enchères" pour ensuite maximiser le bénéfice de leur position.

Nous utiliserons le compromis dans une optique différente, qui consiste à dire que le compromis n'est pas la fabrication d'une synthèse "radicale-socialiste" où l'on essaye de raboter au mieux les positions extrêmes pour trouver un juste milieu, mais le fait de prendre en même temps et au même endroit les données extrêmes d'un problème. Dit dans les termes d'Y. BAREL "le compromis n'est donc pas une conciliation, un moyen terme, un produit batard. Il exprime au fond le comportement paradoxal dans la forme la plus pure. Quand je me livre à un geste agressif assorti d'un signal "ceci est un jeu" je me livre à un compromis. De même quand j'émetts une critique avec le sourire, ou quand je parle par antiphrase : "sans vous commander, faites donc ceci". Dans tous les cas, je compromets un extrême par l'autre, je fais coexister, cohabiter deux processus sans les atténuer et sans assurer la victoire de l'un sur l'autre. Une critique dure dite avec le sourire reste une cri-

tique dure mais le sourire est une réalité aussi. Chacun est l'illusion et la réalité de l'autre. En proférant "sans vous commander" je me mets en situation de donner un ordre tout en exprimant que je ne suis pas en situation de donner un ordre" (1).

Cette longue citation permet de préciser le sens que nous donnerons à un compromis en relisant autrement deux de nos monographies pour montrer que les stratégies paradoxales comme le compromis, sont des stratégies de maîtrise de la complexité sociale.

Reprenons l'exemple du CIRI (ex CIASI). Les analystes ont vite qualifié cet organe "hors-structure" de SAMU pour les entreprises en difficultés financières; or, nos résultats montrent précisément que cette image plaisante ne résiste pas à l'observation : le médecin n'intervient pas rapidement ou directement auprès du malade. Le dossier est traité sans urgence. Tactique habile pour jouer avec le temps, en ayant recours aux vieilles techniques du pourrissement qui permettent d'user les antagonismes et de les réduire d'eux-mêmes ? Rien n'est moins sûr. Ce dispositif, effectivement hors-structure mais piloté directement par le Trésor, peut être compris comme le lieu unique où l'on traite en même temps toutes les données du problème "aide aux entreprises en difficulté". Ce lieu unique n'est pas comparable au lieu qu'évoque l'expression de "guichet unique" : c'est un lieu protégé, à la fois des logiques portées par chacun des appareils d'Etat, mais aussi des interventions politiques relayées par les cabinets ministériels, et des interventions du

(1) - op cité, p. 131.

terrain local (municipalité, hommes politiques, syndicats, salariés, chef d'entreprise). Il s'agit d'un espace volontairement construit pour résister à toutes les perturbations en provenance du centre ou de la périphérie. Espace protégé (nous en avons fait l'expérience !) au point de ne pas diffuser les éléments de résolution d'un dossier, ni de fournir des bilans de réalisation, ni de fournir ses critères d'intervention sur tel ou tel dossier. Unité de lieu donc mais aussi unité de temps : chaque dossier "en souffrance" est traité par un rapporteur qui en assurera la gestion jusqu'à la résolution ou la non-résolution du problème.

Autrement dit le dossier "l'entreprise X en difficulté : que faire ?" est traité dans un même lieu par un seul fonctionnaire ayant "dans l'oeil" la globalité du problème tel qu'il se pose selon différents niveaux. L'Etat confronté à une demande particulière, et qui ne sait pas trouver d'autres réponses qu'universelles et en termes réglementaires, va chercher dans une stratégie paradoxale les réponses à cette situation nouvelle. Le CIRI devient un support qui permet à l'Etat de transgresser ses propres règles. La stratégie est paradoxale au sens où face au problème qui lui est soumis, l'Etat ne sait pas se décider : sauver l'emploi local ou bien assurer l'indépendance nationale d'un secteur ? La tentation est de supprimer le "ou bien", c'est-à-dire rechercher une solution impossible, celle qui permet de répondre "les deux en même temps" à la fois sauver des emplois sur place sans pour autant laisser entrer un concurrent étranger dans un secteur affaibli tout en distribuant le minimum d'aides publiques en faisant appel aux

banques. En ne tranchant pas avec la netteté qui serait celle d'un banquier décidant de "couper les lignes de crédit", l'Etat ne fait pas preuve à proprement parler d'indécision mais ne fait que suspendre (six mois, un an) son choix, le temps qu'il faut pour en compromettre les termes ; il s'agit moins d'une tactique de pourrissement que d'un temps suspendu qui permettra aussi d'envoyer des messages en direction des acteurs concernés, "l'entreprise ELASTELLE ne peut survivre qu'avec 150 salariés au départ" ou de la société civile "l'Etat n'est pas là pour aider les entreprises non compétitives sur leur marché, qu'on se le tienne pour dit".

La suspension du temps permet à la fois de mettre en concurrence plusieurs solutions possibles voire contradictoires entre elles mais permet aussi de rendre impossibles des solutions envisagées comme possibles au début de la médiation. C'est ici que le message préalable émis par le CIRI "pour une reprise viable, pas plus de 150 salariés au départ" peut être assorti d'un méta-message du type "nous venons de comprendre que nous ne pouvons plus aider les entreprises comme nous le faisons avant". Le message et le méta-message (c'est-à-dire le message sur les règles quant aux attributions de l'aide de l'Etat) sont émis simultanément, au même endroit.

Par la-présence du message et du méta-message, nous voulons montrer que l'Etat émet non seulement des messages mais aussi un discours, un commentaire sur le message qu'il émet. Devant l'ampleur des faits qui parlent d'eux-mêmes (la fermeture d'ELASTELLE a la même visibilité sociale que la fermeture de DUFOUR à MONTREUIL), l'Etat ne peut plus laisser parler les



faits. Cette émission simultanée de message ("l'Etat va aider les entreprises") et de commentaire sur le message ("l'aide de l'Etat à l'industrie appelle de nouvelles règles du jeu et nous souhaiterions parler de ces nouvelles règles") caractérise cette stratégie paradoxale qu'est le compromis. Il ne s'agit pas de dire une chose et de faire l'inverse, mais de prendre de "plein fouet" les données extrêmes du problème que l'on pressent de toute façon insoluble ; ce sont des contradictions qui ne peuvent pas être "dépassées" subitement, le dossier reste en suspens, le temps de préparer des esquisses de solution.

Ce temps suspendu est en effet un temps de préparation, permettant aux différentes solutions de prendre du sens par rapport au contexte local ; préparation à la mort si l'on interprète cyniquement le rôle du CIASI dans le dossier ELASTELLE ? Faire du CIRI un mouroir est peut-être aller vite en interprétation. Les recherches actives des rapporteurs du CIRI pour trouver des repreneurs capables de faire redémarrer des affaires dont le diagnostic a révélé des carences en matière de gestion, montreraient plutôt la volonté effective de sauver l'entreprise, même si la menace de mort n'est pas définitivement écartée. A ce titre, la "remise en selle", par la médiation du CIRI, de l'ancien directeur général d'ELASTELLE peut être interprétée ou bien comme une incroyable solution de facilité ou bien comme une solution qui se résume au choix d'un homme qui, de par sa position dans le contexte local et de par son passé dans l'entreprise et notamment vis-à-vis des salariés, peut rendre possible une solution impossible. Ce choix est justement celui qui "ne ferme pas encore toutes les portes", faute de prévoir

les issues possibles. On comprend aussi que le CIRI ne se donne pas les moyens de suivre les dossiers auxquels une solution a été apportée. Suivre et évaluer le dossier revient à afficher des critères d'intervention ou de choix qui ne sont précisément pas explicités, comme si le CIRI se donnait un maximum de surplus au sens où le définit BAREL. "Le surplus n'est pas ce qu'un système a en "trop", mais au contraire ce qui lui est nécessaire pour avoir à sa disposition plus de possibilité de choix stratégiques qu'il n'en utilisera réellement. Or l'existence d'une réelle marge de choix est une condition majeure du pouvoir d'un système sur lui-même et de son autonomie". En n'avancat aucune norme qui permettrait d'ajuster des demandes formulées par des spécialistes en aides publiques, le CIRI se donne les moyens de l'arbitraire, au risque de transgresser les principes de justice dans la distribution des fonds publics ; l'inattendu dans les critères de choix des solutions devient une condition de son autonomie vis-à-vis du centre comme de la périphérie.

Le problème de l'évaluation des aides publiques doit alors être resitué dans le cadre de cette stratégie de compromis ; comment évaluer ce qui ... n'a pas de prix, en l'occurrence le risque d'une rupture irréparable au sein de la société civile ? Qui pourra poser les termes d'une comparaison entre les coûts d'un emploi sauvé et les coûts d'un emploi non créé ? Politiquement, peut-on dire qu'un emploi perdu coûte plus cher qu'un emploi non créé ... mais dans une autre région ou dans un autre secteur ? En compromettant dans un même lieu et dans un même temps les dimensions politique et économiques, le CIRI se donne

justement les moyens de ne pas rendre transparentes les réponses.

La monographie RACINES apporte un éclairage nouveau sur la thèse désormais classique de l'Etat EDF, méga-organisation capable de capter à son profit les relations qu'elle noue avec son environnement ; dans les termes des écologistes : "EDF est un bloc monolithique qui cimente tout le monde autour de ses buts : direction, travailleurs, mais aussi experts en problèmes énergétiques, partis politiques, tous acquis au nucléaire. Leur intérêt c'est qu'EDF s'étende. Plus on améliorera le fonctionnement de grands ensembles de ce type, plus on développera une puissance gigantesque, que ne limite aucun contre-pouvoir. EDF est peut-être la préfiguration d'une nouvelle forme de pouvoir, pour le moins inquiétante"(1). Si nous trouvons effectivement dans l'opération RACINES les traces de l'Etat-EDF, notre monographie montre qu'en termes de processus de la relation, même s'il s'agit d'un échec, nous avons à faire à une stratégie paradoxale développée à l'initiative d'un responsable de chantier qui justement ne souhaite pas dicter les termes d'une solution EDF mais définit les conditions organisationnelles pour qu'une solution "après-chantier" soit trouvée et réponde aux intérêts de toutes les parties engagées dans cette action.

Le responsable de chantier part effectivement d'une complexité locale ("les retombées d'un grand chantier") sans tenter de la réduire immédiatement. Un peu comme s'il était guidé par les conseils méthodologiques d'Edgar MORIN (2):

-----  
(1) - Brice LALONDE, Dialectiques, Revue Trimestrielle, n° 31, 1981.

(2) - Edgar MORIN, Dialectiques, Revue Trimestrielle n° 31, 1981.

"Le problème de la complexité se joue sur plusieurs fronts, sur plusieurs terrains. La pensée complexe doit remplir de nombreuses conditions pour être complexe : elle doit relier l'objet au sujet et à son environnement ; elle doit considérer l'objet, non comme objet, mais comme système/organisation posant les problèmes complexes de l'organisation. Elle doit respecter la multi-dimensionnalité des êtres et des choses. Elle doit dialoguer avec l'incertitude, avec l'irrationalisable. Elle doit, non plus désintégrer le monde des phénomènes, mais tenter d'en rendre compte en le mutilant le moins possible".

La stratégie paradoxale revêt la figure du compromis dans la mesure où effectivement, ce responsable compromet plusieurs rôles : salarié EDF, militant, directeur du plus grand chantier de la région, allié des pouvoirs publics mais aussi cadre supérieur devant rendre compte devant une hiérarchie. Non seulement ce responsable compromet, en une seule personne, plusieurs rôles, mais il "fait travailler ensemble" plusieurs "morceaux" d'organisations privées et publiques qui, jusque là n'étaient guère habituées à communiquer et qui se trouvent aussi confrontées à un projet qui risque de les dépasser par son ampleur. Ce projet bouscule les frontières, transgresse les règles de partage, par exemple en matière de formation professionnelle. Ce responsable développe une stratégie paradoxale qui échouera précisément parce que les hiérarchies (managériales mais aussi politiques) ne souhaitent pas cette confusion des rôles, ces alliances contre-nature, ces transgressions de règles débouchant sur un inédit auquel aucun répertoire de réponse ne correspond. Il s'agit moins d'interpréter l'échec du projet comme celui de bureaucraties lourdes "où la circulation de l'information de bas en haut ne passe plus" que comme l'impos-

sibilité pour les hiérarchies de voir se développer à des niveaux qu'elles englobent des stratégies paradoxales... qui risquent de les englober elles-mêmes, dans des projets qu'elles ne souhaitent pas voir aboutir.

En compromettant plusieurs rôles et aussi plusieurs logiques d'organisations spécifiques, le chef de chantier développe une stratégie paradoxale qui est peut-être la seule capable de maîtriser la complexité du problème posé pour la région mais qui est indéchiffrable telle quelle pour des hiérarchies qui sont construites sur l'idée de spécialisation : E.D.F. produit de l'électricité, l'A.N.P.E. place des chômeurs, l'A.F.P.A. forme des demandeurs d'emploi, le conseil municipal vote des crédits communaux.

De son côté la hiérarchie politique reprend l'initiative en diluant le projet initial dans un plan d'aménagement industriel ambitieux mais dont elle maîtrise les termes ... en partant des leçons d'une expérience à laquelle EDF a mis fin, le temps d'apprendre, précisément, à ne pas être trop visible.

La monographie EUROCCERAL peut être relue aussi comme une stratégie paradoxale prenant la figure d'un compromis. La transaction est en fait claire : c'est un échange de service où les deux partenaires se renforcent l'un et l'autre. Cette transaction peut se reformuler dans les termes suivants, lorsque le CEA s'adresse aux dirigeants du groupe industriel : " aidez-moi à vous aider, vous en serez récompensés ... mais n'attendez rien de moi pour vous aider à sortir de la situation dans laquelle vous acceptez d'être placé".

Dans ce dialogue évidemment imaginaire, il s'agit de montrer que si les commandes de l'Etat sont fortement rémunératrices, le groupe industriel devra, en retour, endosser seul la responsabilité de fermer l'usine une fois terminée la fabrication des produits alumineux. Nous sommes loins d'une interprétation en termes de dilapidation de l'argent public et de capitalisme sauvage ; le compromis porte sur une "division du travail" entre ce que peut faire et ne pas faire un Etat ne souhaitant pas engager sa légitimité dans une opération que l'on sait d'avance avoir une fin. Loin d'être sauvage, ce capitalisme présente plutôt la forme d'un capitalisme organisé au sens où une transaction équilibrée s'effectue dans des termes acceptés par les deux parties. Le groupe bénéficie (au sens littéral également) de la délégation que lui accorde l'Etat pour gérer cette usine dans sa propre stratégie de compartimentage : la filialisation de cette "activité déléguée" en est la traduction. Le groupe cherchera également au niveau local, à tirer parti des aides à l'emploi ou des exonérations proposées par les collectivités locales sans pour autant que l'Etat, au niveau central, n'intervienne. Une analyse rapide, notamment lors de la négociation de la fermeture de l'usine, pourrait d'ailleurs déboucher sur le thème de "l'Etat absent" face à un groupe prédateur.

Dans la monographie BOUSSAC, nous nous trouvons aussi face à des stratégies paradoxales prenant la figure d'un compromis. La lettre envoyée par les WILLOT au CIASI nous semble précisément contenir les termes de ce compromis. Si cette lettre témoigne de l'habileté d'un haut fonctionnaire "retourné" à rentrer en symbiose avec le langage administratif, elle contient aussi, entre

les lignes, les termes de la transaction suivante, entre le groupe (en l'occurrence les futurs repreneurs : WILLOT) et l'Etat "nous allons vous aider à résoudre votre problème de balance commerciale et d'emplois, mais sans vous donner d'ordre, nous souhaiterions votre aide pour définir les conditions de reprise les plus avantageuses". Là aussi, la reconstruction est imaginaire mais nous semble aller au delà d'une interprétation montrant le marchandage implicite entre des hauts fonctionnaires et des industriels qui fréquentent les mêmes cercles et se rendent des services au hasard de leur rencontre.

c - La "double contrainte"

Quand René MAGRITTE intitule, "Ceci n'est pas une pipe", son fameux tableau qui donne à voir une série de pipes, il nous livre d'emblée, la clef de ce paradoxe apparent : la représentation de l'objet n'est pas l'objet.

Mais quand le C.I.R.I. dit aux dirigeants et au personnel d'une P.M.E. : "Ceci est une aide" ("nous acceptons d'ouvrir un dossier" ; "nous pouvons obtenir un crédit du FDES ... si le pool bancaire et les actionnaires font un effort de leur côté") tout en émettant un méta-message en sens contraire : "nous ne sommes pas prêts à vous aider dans l'état actuel des choses" (cf le témoignage du chef d'entreprise dans la monographie sur le CIRI, p. 104) et lorsqu'il ne cesse ensuite d'osciller entre des promesses d'aide et des conditions toujours plus strictes mises à l'acceptation d'un plan de redressement, il va plus loin que le fait de tenir un discours paradoxal : il confronte l'entreprise à un mécanisme que BATESON appelle le "double bind" (que nous pourrions traduire par "double contrainte") et qui constitue la troisième stratégie paradoxale que nous pouvons identifier dans les cas que nous avons étudiés.

Les stratégies de double contrainte sont, on le voit, dans le prolongement direct du message de désignation dit de l'injonction paradoxale. Quoi que fasse celui qui est victime d'une double contrainte, qu'il obéisse à l'injonction paradoxale ou la transgresse, il sera "puni" à l'image de l'enfant balinais que sa mère repousse quand il manifeste



un excès d'amour et qu'elle ramène à elle quand il adopte à son tour une attitude d'éloignement, en croyant se conformer au désir maternel.

Dans ce dernier exemple, développé par BATESON (1) l'enfant ne peut deviner ce que veut sa mère : quelle que soit l'attitude qu'il adopte, il est puni et reçoit l'ordre de changer d'attitude. On trouve une illustration de ce mécanisme du "double bind" dans la relation d'aide lorsqu'un acteur (tantôt l'État, tantôt une entreprise ou son personnel, on le verra plus loin) est confronté à un paradoxe d'où il ne peut sortir, ni par une stratégie de compromis, ni en fractionnant le paradoxe et en le faisant assumer par d'autre (compartimentage).

L'acteur est alors condamné "à entrer dans une suite sans fin d'oscillations entre un choix et le choix contraire" (2).

Alors que le compartimentage et le compromis sont les stratégies de "sortie de crise", qui permettent, sans nier ni toutefois dépasser les contradictions, de faire progresser la relation d'aide, le double bind, secrète des situations d'indécidabilité où "la pensée humaine oscille d'une vision et d'une stratégie à l'autre, chaque choix préparant les conditions du choix contraire, de sorte que l'oscillation est à la fois le choix d'une solution et le refus de ce choix" - Yves BAREL ajoute que "le

-----  
(1) - BATESON - Vers une écologie de l'esprit - PARIS SEUIL  
tome 2 - 1980, p. 15.

(2) - Y. BAREL - op cité.

double bind est une stratégie qui ressemble au compartimentage en ce qu'elle se présente comme un empilement de stratégies simples, mais qui en diffère également en ce que l'implication réelle entre ces stratégies simples ne peut pas être occultée ; le côté paradoxal de la situation est brutalement dévoilé (...) il y a toujours quelque chose de pathologique et de douloureux dans le double bind, ne serait-ce que par la relation de domination qu'il suppose et le mécanisme de punition qui lui est attaché (...) ; c'est une stratégie du tragique". Le mécanisme du double bind a en effet été mis à jour et étudié par BATESON comme générateur de schizophrénie et a été "retourné" en méthode thérapeutique par l'Ecole de Palo ALTO.

Si les stratégies de compromis sont aussi fréquentes dans l'aide aux organisations en difficulté cela vient du fait qu'elles sont des stratégies de réduction de l'indécidabilité ; ce sont des stratégies de l'action. Leur mise en oeuvre répétée, entre des acteurs qui se fréquentent depuis longtemps, a fini par secréter une confusion de niveaux et d'intérêts, un déplacement imperceptible des frontières public-privé, une interpénétration des logiques d'action et des langages, et, sans doute, une transformation, plus difficilement perceptible, de l'identité des acteurs (de tous ces points le C.I.R.I. témoigne très clairement).

Mais il ne faudrait pas déduire de la mise en relief de ces "déplacements" qui sont à l'oeuvre au sein des relations d'aide que l'interaction mène à l'identité et le compromis à l'équilibre des pouvoirs et à la compromission.

Nous verrons plus loin qu'à bien y regarder les "contrats" d'aide ne sont que des quasi contrats, que si chacun incorpore sa

part de l'autre, il garde intactes les bases de son identité : chacun reste à sa place, on se "prête" à la relation, on ne s'y "donne" pas. "Ceci est un jeu" est aussi un message à prendre au pied de la lettre ; on se laisse duper sans être tout à fait dupe, on sait s'habiller différemment pour des rôles différents, mais on reste soi-même. Le C.I.R.I. est un avatar du Trésor et le groupe WILLOT n'est pas un prolongement du Ministère de l'Industrie !

C'est parce que la stratégie de la double contrainte n'occulte pas le paradoxe de la situation, qu'elle dévoile mieux que les autres stratégies doubles, les rapports de domination : celui qui reçoit ce message contradictoire, cet ordre que constitue l'injonction paradoxale, celui-là est en position de dépendance. Les rapports de domination ainsi soulignés peuvent n'être que relatifs et non pas structurels : ils s'actualisent parfois au cours de la relation d'aide dans certaines phases de construction de rapports de force pour disparaître, voire s'inverser ensuite.

Nous avons identifié deux types de double contrainte.

Une double contrainte de situation, dont le plus souvent l'Etat est la "victime" et qui ne suppose pas toujours la présence de deux acteurs ; et une double contrainte stratégique, qui est alors un moyen de domination d'un acteur sur un autre.

- La double contrainte de situation

Dans ce cas, le double bind est invisible, ou potentiel et l'Etat en est la victime. Il a intériorisé une injonction paradoxale dont les termes sont dictés par la crise économique :

l'Etat-thérapeute des organisations en difficulté

- ne peut pas ne pas les aider,
- ne veut, ni ne peut, les aider vraiment.

Lorsqu'il s'agit d'un groupe industriel en difficulté, comme le groupe BOUSSAC, la visibilité socio-politique du problème place d'emblée l'Etat dans un double bind ; l'injonction paradoxale intériorisée, se compose de trois injonctions de base décrites par BATESON (1) :

- une "injonction négative primaire" : l'Etat doit aider ce grand groupe, car il y va de plusieurs dizaines de milliers d'emplois et de l'avenir économique de régions entières ; s'il n'aide pas, il y aura une sanction électorale brutale.
- une injonction secondaire" qui contredit la première : l'Etat ne peut tout de même pas à nouveau engloutir des milliards pour soutenir en pure perte, avec l'argent des contribuables, une entreprise située dans un secteur en déclin ("pas de nouvelle sidérurgie") - "On" comprendra très bien qu'il n'aide pas.
- une "injonction négative tertiaire" qui interdit à la victime d'échapper à la situation (c'est une "injonction cliquet" qui consiste à punir le refus de décision de la même manière qu'est puni chacun des choix alternatifs) : la fuite est impossible parce qu'en FRANCE, contrairement aux USA par exemple, l'Etat ne peut légitimement choisir une stratégie de fuite face à une telle demande d'intervention économique ; si l'Etat ne fait rien, l'opposition politique sanctionnera par des critiques, des campagnes,

(1) - G. BATESON - op cité.

voire un vote, un attentisme qui ne sera pas compris par l'électorat.

L'Etat est ici dominé par la situation elle-même, mais dans le cas de petites entreprises en difficulté, des acteurs vont tenter d'actualiser ce double bind latent vis à vis de l'Etat. Parfois cette tentative d'actualisation prendra l'apparence d'une stratégie simple et renverra à la panoplie classique de la constitution des rapports de force. C'est le cas pour DUFOUR où la municipalité va tenter d'acculer le gouvernement dans un dilemme : s'il aide, il cède et c'est une victoire des syndicats et des élus communistes, s'il n'aide pas, c'est par volonté politique délibérée de nuire aux représentants élus de la classe ouvrière qu'il sacrifie une entreprise performante !

De même pour ELASTELLE, où l'Inter-syndicale va tenter de créer une situation d'indécidabilité en mettant un double bind sur l'Etat à travers l'injonction : si vous ne nous aidez pas, vous ne tenez pas vos engagements électoraux et vous trahissez la confiance qu'on a mise en vous, en vous élisant. Or l'Etat n'était plus disposé à aider cette entreprise qui avait déjà bénéficié de fonds publics en 1974. L'injonction paradoxale provenait ici de la dimension nationale que l'inter-syndicale a su donner au problème d'ELASTELLE : il fallait faire quelque chose.

On constate que dans ces trois cas, ce ne sont pas des groupes industriels qui mettent un double bind sur l'Etat : c'est une situation où la domination émane de façon diffuse du corps social dans son ensemble, compte tenu des représentations qu'il se fait de ce que doit être, en FRANCE, le rôle de l'Etat.

Ce sont, ensuite le plus souvent les salariés dont l'emploi est menacé, et les syndicats, qui vont utiliser ces images pour actualiser ce double bind latent.

Dans les relations avec les groupes (WILLOT, LAFARGE, NORTON) il semble qu'on fasse l'économie de la constitution d'un rapport de force ; Les deux parties analysent rapidement leurs intérêts objectifs et assument, en privé, la superposition des logiques. Il n'y a ni "capture" des aides, ni double contrainte. Une grande lucidité sur les intérêts en jeu dirigent rapidement la relation vers des configurations de stratégies de compromis.

Les PME, en revanche, n'ont pas les moyens de mettre en oeuvre des stratégies paradoxales ; elles ont l'intuition que la seule issue pour elles et d'actualiser des double binds latents en ayant recours à des éléments de stratégie simple.

#### - La double contrainte stratégique

Dans ce cas la double contrainte est créée délibérément et traduite en rapport de domination d'un acteur sur un ou plusieurs autres.

Dans les cas étudiés, il s'agit souvent de la réponse de l'Etat face aux tentatives de réactivation de contradictions par des entreprises ou des salariés. Ainsi, pour ELASTELE, qui est confrontée à une injonction paradoxale : "acceptez de supprimer 100 emplois ou bien l'entreprise doit disparaître" (le CIRI) "vous avez l'assurance qu'il n'y aura aucun licenciement" (M. MINGASSON à MATIGNON).

D'une façon générale, le comportement imprévisible du CIRI, pla-

ce les entreprises petites et moyennes qui y accèdent dans des double binds qui traduisent une nette relation de domination : le message "ceci est une aide" est accompagné d'un méta-message niant le précédent ("Nous ne trouvons pas de repreneur" - "il n'y a que 100 emplois durables et non 250" - "il faut que les banques contribuent ... alors un prêt du FDES est envisageable") Mais ce méta-message redeviendra message dans la séquence suivante. Ces oscillations, liées à l'imprévisibilité du comportement du CIRI font que la PME victime de la double contrainte ne peut plus discriminer entre les niveaux : elle ne peut se former une interprétation "correcte" des messages, c'est à dire une interprétation qui lui permette d'échapper à la punition (dépôt de bilan, suppressions d'emplois ...) ; les représentants de la PME sont dans l'impossibilité de se doter d'une image stable de l'univers qui les entoure.

De même lorsque la direction d'EDF réinvestit l'espace qu'elle avait délégué à M. CHINON, c'est pour le confronter à un double bind : vous êtes là pour que le chantier se passe bien ; il faut donc aider la région à supporter l'après-chantier ... mais il ne faut pas aider trop visiblement, car ce n'est pas votre métier. Tout ce que peut faire M. CHINON devient alors mauvais ; ne pas préparer l'après chantier, c'est faire courrir des risques à EDF ; continuer à le faire c'est rendre visible ce qu'il faut maintenir caché (la responsabilité d'EDF dans les perturbations de l'économie locale).

Dans une telle configuration, le double bind devient pathogène et M. CHINON n'en sortira ... que par la fuite (son départ).

Les stratégies de double contrainte telles que repérées au sein

des processus d'aide semblent des stratégies intermédiaires destinées à asseoir ponctuellement des rapports de force ou à créer des espaces d'indécidabilité pour préparer le terrain à des stratégies de compromis ou de compartimentage. Poussée à l'extrême, la double contrainte conduit à la schizophrénie et à la rupture de la communication.

Les exigences de l'action interdisent donc de reconduire trop longtemps de telles situations (alors que BATESON, a pu constater ce phénomène dans le cercle des relations familiales).

Quels sont alors les mécanismes qui permettent de passer de l'indécidabilité qui caractérise pratiquement toutes les phases initiales des relations d'aide que nous avons étudiées, aux stratégies de compartimentage et de compromis qui semblent seules pouvoir traduire en action les paradoxes de l'aide aux organisations en difficulté?



---

---

---

### III - LA MISE EN OEUVRE DES STRATEGIES PARADOXALES

Les interprétations précédentes en termes de stratégies doubles ou paradoxales peuvent-elles servir de guide pour l'action ?

D'évidence, la réponse est négative dans la mesure où

les acteurs cherchent à construire des stratégies à partir d'une réalité qu'il s'agit de simplifier parce que trop complexe. Dans une stricte logique de l'action, le "démontage" de stratégies paradoxales est une opération de dévoilement qui ne peut qu'apporter le désarroi aux yeux de ceux qui précisément évacuent l'idée insoutenable de l'indécidable ou de l'indétermination.

Dans une logique de la connaissance "sur la compréhension de l'action collective en situation de complexité" (1), le passage par les stratégies doubles contribue à révéler l'intelligence organisationnelle des acteurs. Cette interprétation nous semble plus proche de la réalité sociale insaisissable ... avec toute la difficulté de saisir l'insaisissable à moins de ren-

-----

(1) - Pour reprendre l'objet de recherche de l'appel d'offres 1981 "Analyse des systèmes sociaux complexes".

dre compte de l'inconscient latent dans la tête de chacun des décideurs ! A trop pousser l'énigme de l'insaisissable ou de l'indécidable, le projet surréaliste n'est pas loin. Celui qui ferait croire aux alchimies mystérieuses d'un ordre économique s'emparant de l'ordre social et politique pour ... expliquer la faillite d'une usine de machine-outil en Seine Saint-Denis ! Le détour par les stratégies doubles n'est-il pas étrangement compliqué pour finalement aboutir à une explication beaucoup plus convaincante en reconstruisant les stratégies développées par chacun des acteurs ? En proposant différentes figures de stratégies paradoxales, nous avons aussi tenté des reconstructions notamment en insistant sur le rôle joué par le langage et le méta-langage dans ce processus d'apprentissage où chaque partie apprend l'une de l'autre. Il n'en demeure pas moins vrai, qu'effectivement, au cours de la relation, des "résultats" partiels sont visibles de l'extérieur : la DIMME abandonne son projet de faire fusionner DUFOUR et VERNIER, le responsable de l'opération Racines subit une mutation, un écartement de fait ; autrement dit, l'accumulation de "résultats" nous porte à répondre à l'objection quant au surréalisme d'une interprétation en termes d'indécidabilité, en avançant que lors du processus de mise en relation, des "courts-circuits" se produisent, des "nœuds" apparaissent qui ont pour effet de simplifier brutalement ce qui ne pouvait pas être simplifié et se trouvait suspendu : la vision globale proposée par Monsieur CHINON se trouve transformée en vision partielle, les problèmes se tranchent, la réalité se simplifie selon certaines lignes ; ces lignes de simplification contiennent du sens, celui des intérêts que chacun des acteurs essaie de faire valoir dans

la relation ; mal à l'aise face à la complexité ou à sa représentation mise en système, les acteurs n'ont de cesse de la réduire justement pour éviter de se trouver dans la situation redoutable où la paralysie de l'action menace. Nous comprenons les opérations de réduction de complexité comme les mécanismes qui permettront aux stratégies paradoxales de se développer et se dissoudre le temps qu'il faut pour se redévelopper de nouveau ; ces opérations de réduction de complexité produisent des résultats visibles qui sont comme le marquage du pouvoir exercé par des acteurs pris dans une relation dont ils essayent de sortir à leur avantage : l'Etat cherchera à faire endosser la responsabilité de l'opération "usine-chantier" à EUROCERAL, EDF cherchera à se dégager de l'opération Racines en laissant jouer les initiatives de coordination à la Préfecture.

Tout le long de la relation d'aide, des réductions de complexité s'opèrent : elles interviennent comme appui au moment de la reconstruction des stratégies paradoxales mais elles peuvent intervenir aussi comme une arme utilisée pour sortir de la situation paradoxale sous la forme de rapports contractuels entre l'Etat et l'industrie.

#### 1 - LES OPERATIONS DE REDUCTION DE COMPLEXITE DANS LA CONSTRUCTION DE STRATEGIES PARADOXALES

##### a) L'utilisation des images simplifiantes

Ce sont des images qui viennent alimenter l'équivoque tout en simplifiant la réalité. Prenons l'image la plus célèbre,

"l'Allemagne paiera" : ce slogan/image permet de cacher une analyse de l'impact des importations ou des "livraisons" de machines-outils allemandes sur le développement du secteur français de la machine outil . La force de l'image est dans son résumé brutal , celui de la réparation. Ce résumé permet aussi la fusion des niveaux politique et économique : Quel industriel oserait refuser des machines outils allemandes, prix de la victoire militaire si durement gagnée ? La politique efface l'économique, un peu comme dans les colonies françaises, lors des luttes d'indépendance nationale, le nationalisme effaçait la lutte des classes.

Dans la monographie ELASTELLE, les images simplifiantes sont utilisées par le personnel de l'entreprise et les syndicats à la fois pour "faire monter les enchères" (tactique classique d'établissement des rapports de force) mais aussi comme moyen de faire émerger la situation de double contrainte dans laquelle l'Etat se trouve placé : Dire que le groupe allemand empêche les aides de l'Etat est une tactique classique de simplification de la réalité mais c'est aussi une image apportant de l'équivoque : utiliser un rappel historique dans une région qui s'est illustrée dans la Résistance, montrer que des étrangers contrôlent "en retour" les appareils d'Etat dont la légitimité à promouvoir l'intérêt général est remise du même coup en question. "La mise en histoire" d'un groupe industriel puissant et allemand venant organiser consciemment la mort d'une petite entreprise courageuse mais sans défense et non protégée par une Etat fort, intervient comme une contrainte ... à intérioriser comme telle : l'Etat ne peut pas ne pas faire

quelque chose. L'autre image : "un homme privé de la liberté de travailler n'est plus un homme. D'ailleurs, vous avez été élu contre le chômage" est utilisée par les grévistes de la faim avec le même effet : l'image simplifiante apporte la confusion (comparer des situations de liberté non comparables) et facilite du même coup l'expression de la contrainte moins peut-être pour "les experts en intérêt général" (les fonctionnaires de l'Etat) que pour les responsables politiques nouvellement élus avec le message suivant : "nous voulons vous élire pour que l'Etat empêche les entreprises de licencier". Ces images simplifiantes agissent donc comme des "catalyseurs" au sens où ils accélèrent la réaction du partenaire (soit l'Etat, soit l'industrie) pris dans cette relation d'aide.

b) La réduction de complexité par l'oubli de l'histoire

Lors de l'établissement de notre monographie sur l'histoire des plans successifs du secteur machine-outil, nous avons pu repérer cette forme de réduction, consistant précisément à oublier l'histoire de ces plans, pour ceux qui ont eu la responsabilité de les établir ; nous pouvons illustrer ce point par l'annexe II intitulée rappel historique du plan machine-outil de 1976. Dans cette annexe, il s'agit, à grands traits, de repérer l'évolution du secteur depuis 1800.

Pour expliquer la stagnation de la machine-outil au début du siècle, il est écrit ceci : "au début du 20ème siècle, on refuse aux constructeurs une augmentation des droits de douane pour ne pas nuire à l'Entente Cordiale ... Bien entendu, les négociants allemands ou américains en profitent autant que

les Anglais. Ce résumé oublie les conflits opposants constructeurs français de machine-outils et importateurs français de machines-outils étrangères à l'époque où les droits de douane avec l'Angleterre sont précisément faibles.

Autrement dit, la phrase résumée : "au début du 20ème siècle, on refuse aux constructeurs une augmentation des droits de douane pour ne pas nuire l'Entente Cordiale (1)" masque et simplifie la complexité ; le "On refuse" est, à ce titre, remarquablement choisi dans sa capacité d'anesthésier les contradictions entre producteurs/constructeurs et négociants français de machines étrangères . Qui refuse ? Qui est "on" ? Le Gouvernement ? les industriels ? le syndicat ? Cette forme de refoulement de l'histoire évite de répondre à ces questions.

(1) - Sur ce point précis, se référer au procès verbal de la réunion du 18 Février 1909 "L'opposition aux augmentations des droits de douane provient des intermédiaires de machines-outils anglaises qui font valoir la nécessité de ne pas nuire aux intérêts de l'Entente Cordiale. Ces dispositions favorables à l'Angleterre sont exploitées par les négociants allemands et américains qui importent une grande partie de leur marchandise sous un nom belge ou anglais. Monsieur SCULPORT insiste pour que l'on montre que l'industrie des machines-outils est une industrie toute de main d'oeuvre et que les nouveaux tarifs protégeront tout d'abord le salaire des ouvriers français. Lecture est donnée d'une lettre circulaire annonçant la formation d'un Comité des représentants français des machines étrangères en machines outils pour combattre le projet d'augmentation des droits de la commission des douanes".

En oubliant le rôle joué par les importateurs dans l'histoire du secteur de la machine-outil, le rédacteur de la note simplifie la réalité mais du même coup ne donne pas aux participants des commissions les moyens de poser le problème de la répétition de l'histoire. Comprendre les liens qui unissent constructeurs de machine-outil et importateurs de machines étrangères revient alors à poser historiquement le problème d'un marché intérieur dont les besoins n'ont jamais été couverts totalement par les producteurs français. Cette mise en perspective historique est refusée, peut-être au nom de l'argument "le plan est la préparation de l'avenir", mais aussi dans la mesure où cet oubli de l'histoire ne peut que faciliter le développement d'une stratégie paradoxale dont la figure sera précisément le compromis lors des réunions des groupes de travail. Les plans semblent se répéter dans leur logique de construction sans pour autant que ni l'Etat, ni l'industrie se soucient d'une "mémoire centrale".

Ne pas se servir de l'histoire pour en tirer des conséquences pour des actions futures se trouve également illustré dans la monographie EUROCCERAL où le problème d'une usine/chantier commandée par EURODIF se trouve posé dans des termes similaires non plus à MONTPELLIER mais à TARBES. Incapacité de l'Etat, via ses agences, à centraliser l'information ? Il s'agit plutôt d'une réduction de complexité qui en fait s'intègre dans la stratégie double développée par le CEA vis-à-vis des groupes industriels (LAFARGE, CGE). L'oubli de l'histoire se transforme en "ne pas faire d'histoire" pour que la relation d'aide puisse effectivement se dérouler. D'où cette découverte, notamment dans la monographie sur le secteur machine/outil, d'une extraordinaire répétition, presque mot pour mot, des argumentations sur la nécessité d'un secteur machine/outil dans les plans de 1945,



1976, 1981, sans pour autant que les acteurs cherchent à apprendre des leçons des expériences passées. La construction de FOS produira bien, par la suite, des procédures grand chantier, mais lors de la construction de la centrale nucléaire, les mêmes effets viennent des mêmes causes ; un peu comme si les partenaires cherchaient dans le temps de la relation à nouer une relation singulière, sortie de son contexte historique.

C - La réduction de complexité comme enjeu de l'action

Partir de la complexité sans tenter de la réduire "en dernière instance" est une posture intellectuelle sans grand recours pour l'homme d'action à la recherche précisément d'une (ou deux) idées forces pouvant dicter sa conduite. Penser en termes de réseaux d'interaction ou dresser une "cartographie" des interactions d'un appareil sur l'autre est un raisonnement en forme de survol qui n'apporte pas de guide pour l'action ; tout au plus, l'impression "qu'il s'agit d'une situation complexe" ou que "tout est dans tout". Les railleries de l'homme d'action pour l'approche système doivent être prises au sérieux : l'approche globale peut alors devenir un obstacle qu'il s'agit de lever ; privilégier l'approche analytique, chronologique, séquentielle au détriment de l'approche systémique ne relève plus d'un débat académique mais d'un véritable enjeu que formule, à un moment donné, un acteur souhaitant imprimer un résultat apparaissant comme une sortie visible de stratégies paradoxales.

L'approche systémique, en cherchant à spécifier les niveaux englobants et englobés pour chacun des acteurs, ne peut déboucher sur une action où un appareil prendra le pas sur l'autre.

Dans les opérations de réduction de complexité, on retrouve l'exercice du pouvoir lorsque, quelquefois brutalement, la "réalité représentée" se trouve rabattue sur une ou deux lignes simples : un rabattement sur des chiffres, par exemple.

Refuser l'approche globale : une nécessité pour l'action

Dans deux de nos monographies : (RACINES, DUFOUR), nous avons montré l'échec d'une approche globale dans la formulation d'un problème posé : dans un cas, la gestion d'un projet à horizon de temps long, dans un autre cas, l'inscription d'un diagnostic d'entreprise dans le cadre d'un plan sectoriel dont la prévision est à cinq ans.

Dans les deux cas, la tentative (Monsieur CHINON, la Municipalité de MONTREUIL) de "mettre en système" la réalité s'oppose à des acteurs qui n'y ont pas intérêt : Une Direction Générale (EDF) qui redoute une confusion des rôles, la DIMME qui souhaite voir mettre en oeuvre son plan visant à faire fusionner DUFOUR et son concurrent. Dans ces deux cas, l'approche globale vient compliquer une réalité qu'il s'agit précisément de simplifier : régionaliser des activités de construction d'une installation nucléaire pour l'emploi et la sous-traitance (RACINES) est précisément un projet global dont l'énoncé doit être simplifié. Refuser que le local globalise a évidemment un sens : la D.G. EDF ne souhaite pas développer sa propre technologie administrative qui risque d'absorber l'économie régionale et qui, du même coup, risque de "masquer" les responsabilités de l'Etat en matière d'aménagement régional ;

la DIMME ne souhaite pas réexaminer la situation DUFOR en dehors des objectifs précisément définis pour le plan machine/outil appelant notamment à fusionner des entreprises jusque là concurrentes. Dans ces deux exemples, le raisonnement systématique notamment la recherche de la "mise en maquette" des interactions, est contourné puis réduit. On peut également se poser la question de savoir pourquoi un tel raisonnement n'est pas formulé par l'un des acteurs lors du processus de la relation d'aide. Dans l'exemple d'EURDCERAL, la municipalité aurait pu effectivement adopter un raisonnement enseigné dans tout bon manuel de management public, le raisonnement sur l'impact (if ...what ?): si la municipalité accorde à EURDCERAL une exonération sur la taxe professionnelle, que rapportent les recettes fiscales nouvelles du fait de l'installation de l'usine ?

Si ces raisonnements ne sont pas suivis, faut-il en conclure que les responsables municipaux ne lisent pas les manuels de management public ? Simplement le raisonnement aboutissant à des calculs "d'effets induits" extrêmement compliqués ne semble pas pertinent pour ceux auxquels le problème se pose. Le problème n'est pas complexe mais simple : un groupe, dont on sait qu'il négocie aussi son implantation avec d'autres municipalités, propose d'installer une usine qui va créer 850 emplois. A la veille d'élections municipales et dans un contexte de chômage, quelle municipalité prendrait l'initiative de formuler le problème autrement ?

#### Le rabatement sur les chiffres

Dans la dynamique de la relation d'aide, les rabattements de la

"réalité complexe" sur des énoncés chiffrés apparaissent comme des marquages de pouvoir : "l'entreprise DUFOUR n'est pas viable ... à moins que" dira la DIMME, "ELASTELLE peut redémarrer avec cent emplois au plus " énoncera le CIASI ou bien "le secteur de la machine-outil sera constitué à moyen terme par une vingtaine d'entreprises ... susceptibles d'être aidées par l'Etat" - autant d'énoncés ou de propositions lapidaires qui permettent de "digitaliser" les rumeurs, les bruits de fond, les images simplifiantes qui nourrissent l'équivoque. L'annonce de la levée des équivoques est rendue possible par la formulation chiffrée : dans la monographie BSF, deux agrégats (le résultat courant, le fond de roulement) constituent seulement le support du diagnostic. L'incroyable complexité de chacun des cas se trouve résumée en quelques indicateurs : la complexité présentée par ELASTELLE peut être contenue dans deux chiffres ; même remarque pour DUFOUR ou BOUSSAC. Ces rabattements agissent comme des ponctuations dans le processus de relation ; à ce titre, l'intervention de l'expert dans sa capacité à manier le tranchant des diagnostics prépare ce travail de rabattement.

Dans la monographie sur le secteur de la machine-outil, l'expert en stratégie industrielle apparaît à côté du fonctionnaire. Si le fonctionnaire est reconnu comme faisant partie d'un corps compétent de spécialistes de l'intérêt général, sa légitimité à intervenir sur des décisions industrielles est aussi remise en question par les industriels ou leurs représentants.

("nous leur apprenons notre métier" disent-ils en souriant).

Une division du travail va alors s'opérer entre la fonction-

naire qui revendique sa compétence dans une science administrative, par définition statutaire, politiquement neutre, et un expert désigné à sa qualité pour ses compétences techniques sur un sujet précis en l'occurrence celui de la machine-outil. Le fonctionnaire va gérer le processus de "mise en oeuvre du plan" à la fois vis-à-vis des différents bureaux (dont le Trésor) et vis-à-vis des industriels et des acteurs locaux. Ce couplage fonctionnaire / expert aussi bien lors de la mise en oeuvre que lors de l'évaluation des contrats de plans, facilite l'organisation de la relation d'aide tout en permettant à l'Etat d'acquiescer progressivement une légitimité à intervenir sur des dossiers industriels que l'expert, consulté pour son savoir-faire, doit aborder "en première ligne".

2 - LA CONTRACTUALISATION OU COMMENT DECIDER TOUT EN  
PRESERVANT L'INDECIDABILITE ET LE PARADOXE

A partir du moment où les paradoxes ne peuvent pas être "dépassés", les stratégies paradoxales que nous avons décrites sont en elles-mêmes des réponses à des situations paradoxales. Les figures de stratégies paradoxales telles que le compromis ou la double contrainte conduisent non à une "pathologie" de la relation, mais à une formalisation de l'engagement réciproque des deux partenaires "Etat" et industrie. L'engagement réciproque par la contractualisation apparaît comme un mode de régulation qui permet à la fois de mettre fin à la non maîtrise de la complexité et de ne pas préjuger de l'avenir quant à l'évolution de la relation. Une sorte de solution paradoxale où l'on se donne les moyens de décider le niveau des engagements réciproques à un moment donné, tout en faisant en sorte que le contrat ne soit qu'un quasi-contrat où l'un des contractants (en l'occurrence l'Etat) se réserve l'initiative de remodifier des clauses du contrat signé.

a) Comment décider ...

Le travail de rabattement a permis de réduire une complexité en une série de propositions d'action qu'il s'agit de fixer le temps de la signature d'un contrat ou d'un engagement oral. Ce temps est peut-être celui du dénouement provisoire au sens où la suspension des choix se transforme en engagement réciproque. Engagement entre "l'Etat" (qui sera dénommé l'Administration ou les Pouvoirs Publics) et les entreprises. La relation devient effectivement administrée, c'est-à-dire prend la forme d'un contrat où des administrateurs, parlant au nom de l'Etat, vont intervenir pour aider les organisations en difficulté. L'Etat prend la forme concrète "du Ministre de l'Industrie (DIMME) et du Ministre de l'Economie et des Finances (Direction du Trésor) ci-après dénommé les Pouvoirs Publics", signant avec une entreprise (le contractant) représenté par un nom, généralement celui du directeur général (1). D'un côté, donc les Pouvoirs Publics assimilés à des postes sans ... titulaires dénommés, de l'autre côté une entreprise précisément dénommée en la personne de son directeur général ; il s'agit d'un dispositif de médiation que "l'Administration" va mettre en place, précisément pour fixer une position, figure des stratégies paradoxales développées précédemment. L'Administration va disposer

---

(1) On se reportera à un contrat/type signé entre l'Etat et une entreprise dans le cadre du Plan Machine-outil.

d'une large autonomie pour interpréter la législation applicable en matière d'intervention économique, restant libre, jusqu'au dernier moment, d'accorder ou non les aides ; les monographies montrent bien que les appréciations se font au cas par cas pour donner lieu à un contrat.

Le contrat est alors un acte bilatéral reposant sur l'accord de deux volontés. Pour qu'il y ait contrat administratif, il ne suffit pas d'un accord de volonté entre l'Etat et les entreprises privées en difficulté. Il faut que deux conditions soient réunies :

- que cet accord soit générateur d'obligations précises et que ces obligations trouvent leur source dans les engagements pris par l'Etat et les entreprises, et non dans la simple application d'une disposition législative ou réglementaire (1),
- que tout manquement de l'une des parties aux engagements pris par elle et aux obligations qui en résultent, entraîne l'application de sanctions contractuelles.

Ces "accords" peuvent, nous l'avons vu, prendre plusieurs formes : un simple accord oral transcrit dans un relevé de décision pour le CIRI, un contrat écrit pour les entreprises prêtes à "adhérer" au plan machine-outil qui sert de toile de fond (exposé des motifs) pour précisément situer la nature des engagements demandés au "contractant". Dans la monographie Dufour, nous avons pu relever des engagements précis demandés par les Pouvoirs Publics à l'entreprise "bénéficiaire". Faut-il comprendre cet accord conventionnel comme le résultat final mettant fin à la relation d'aide ? La contractualisation bilatérale permet à l'Administration de transgresser le cadre réglementaire tout en échappant au contrôle parlementaire. Il y aura des procédures "hors compte" pour les grands groupes et des analyses de "dossiers" pour les petites entreprises telles que Elastelle et Dufour. Autant de relations singulières, permettant de nouer des stratégies paradoxales, notamment de compromis et cela en dehors des règles générales. Le degré de formalisation du "contrat" est aussi une traduction des rapports de force entre contractants. Les groupes industriels et l'Etat s'accrochent de contrats "implicites", le CIRI s'engage à partir d'un simple relevé

(1) Par exemple, les aides qui relèvent du domaine de la loi sous forme d'exonération fiscale. Relèvent du règlement, les primes de développement régional. Dans tous les cas, il faut une décision budgétaire comprise dans la loi de finance (cf. l'article 34 de la Constitution "Les lois de finance déterminent les ressources et les charges de l'Etat")

de décision, la DIMME, à partir d'un contrat beaucoup plus détaillé énonçant des clauses générales et particulières. Dans tous les cas, l'engagement est irréversible (il ne s'agit pas de revenir en arrière) mais peut se transformer par la dynamique de la relation.

b) ..... Tout en préservant l'indécidabilité et le paradoxe

En multipliant ces procédés conventionnels, l'Etat ne cherche précisément pas une cohérence globale espérée par les partisans d'une macro-régulation. Les procédés conventionnels ou les contrats permettent l'association, l'accommodation recherchée avec des partenaires jusque-là hors de sa portée. Sortant du cadre réglementaire, le mécanisme de la contractualisation permet cette "appréciation au coup par coup" qui permet justement la régulation partielle. L'Etat manie en même temps le spécifique ("le dossier "Elastelle" ou le dossier "Dufour") et le général ("Mesures fiscales pour les entreprises en difficulté"). L'Etat en fait utilise à la fois la discrétion de l'arbitraire et le cadre réglementaire bâti sous contrôle parlementaire.

Les procédés conventionnels facilitent l'arbitraire, l'exercice discrétionnaire de l'Administration qui se protège elle-même contre les recours des notables politiques, des pressions venant de la société civile qui demande de l'aide. La multiplication des contrats bilatéraux, loin d'être une image du morcellement de l'Etat, nous semble plutôt être une façon pour l'Etat de se protéger contre les "perturbations" en provenance de l'extérieur. Les procédés conventionnels ont pour effet d'expulser toute référence réglementaire, précisément au nom de la souplesse et de l'efficacité pour venir en aide aux entreprises désignées comme "pouvant" être aidées. Dans ce face-à-face "Etat" et "marché", l'Etat prend des risques, contre-partie de son engagement de plus en plus profond sur des dossiers qui ne relèvent pas d'une problématique de l'intérêt général, telle que la science administrative peut la définir. L'Etat -via les appareils- développe de plus en plus une technologie administrative qui a pour effet de résoudre des situations critiques, situations d'ailleurs résolubles sans engager la légitimité de l'Etat en invoquant les seuls mécanismes de marché (1).

---

(1) Position du gouvernement fédéral américain devant la crise de la sidérurgie américaine (cf. Les aides fédérales à l'industrie américaine, J.M. SAUSSOIS, FNEGE/ESCP, 1984.)



La prise en main administrative d'un dossier tel que celui de Dufour, même si le consultant/conseiller est mis en avant dans sa capacité à proposer une "solution technique et économique" a pour conséquence de mettre l'Etat "en première ligne", laissant ainsi se développer une confusion entre ce qui est spécifique (sauver Dufour) et ce qui est universel (l'intérêt général). La contractualisation apparaît alors comme une forme de gestion de l'Etat, au centre de mouvements oscillatoires. Ce contrat peut être d'ailleurs imposé (il le sera pour les petites et moyennes entreprises), mais aussi peut être révisé unilatéralement. Certains contrats peuvent ne pas être de vrais contrats, élaboration d'obligations réciproques, mais de simples accords qui restent subordonnés à des décisions unilatérales des Pouvoirs Publics. Autrement dit, la décision d'aide a généralement un caractère conventionnel ; l'aide est accordée sous la condition de réaliser certains objectifs par l'entreprise bénéficiaire. (1) La jurisprudence considère d'ailleurs que ce type de décision d'octroi d'une aide n'est pas créatrice de droits pour le bénéficiaire, car elle est attribuée sous conditions et peut, à tout moment, être remise en cause par l'Administration. Cette remise en cause est précisément le travail d'oscillation qui se produit au sein des appareils d'Etat et indique du même coup le sens de la domination dans l'organisation de la relation. Tenant compte politiquement des oppositions locales au projet de rapprochement souhaité entre Vernier et Dufour, la DIMME renoncera au projet tout en dictant les termes d'un nouveau contrat avec la seule entreprise Dufour dans des conditions contraignantes pour l'entreprise, c'est-à-dire difficilement réalisables. Rien de tel pour Eurocéral où le montant de l'avance client fait l'objet d'une négociation "équilibrée" permettant aussi dans le même temps de laisser au groupe industriel le soin de résoudre la crise locale au moment de la fermeture de l'usine. L'avance client prend la forme d'un contrat qui permet aussi ce que nous avons appelé une division du travail implicite entre deux appareils ayant un intérêt commun à développer cette stratégie de compromis.

(1) Cf. "Les rapports contractuels entre l'Etat et l'industrie" - V.MORALI  
Mémoire de recherche ESCP - 1983

Les stratégies paradoxales posent d'emblée le problème de leur évaluation par rapport aux stratégies simples qui s'inscrivent dans un schéma cybernétique classique où sera mesuré l'écart entre objectif voulu et objectif atteint. Pourquoi et comment évaluer des stratégies qui produisent du compartimentage et du compromis ? Argumenter de la nécessité d'un guichet unique où l'Administration pourrait distribuer les aides publiques en ayant une vue cohérente de la "panoplie" proposée aux entreprises semble relever plutôt d'une logique de stratégie simple. Et si la stratégie de compartimentage permettait des micro-réglations partielles facilitant la résolution du dossier d'aide ? Et si la stratégie de compromis n'avait pour évaluation que le fait que le compromis se fasse effectivement sans pour autant chercher à en cerner précisément le coût ?

Dans le même temps, cette interrogation peut n'être qu'un meta-message sur l'évaluation des aides de l'Etat aux entreprises en difficulté. Politiquement, il semble difficile de tenir un autre discours que : "Il est indispensable pour l'Administration d'évaluer le montant des aides distribuées", même si les faits (Eurocéral, Dufour lors de la reprise par Promat) démontrent que ce discours ne s'inscrit pas dans la pratique. Les processus conventionnels tels que celui d'un contrat entre l'Etat et l'entreprise vont d'ailleurs faciliter l'évaluation puisque la mise en objectifs des "engagements" de chacun des partenaires appelle une mesure de leur réalisation. Cette mesure peut se faire périodiquement à partir d'objectifs chiffrés (dans le cas du plan machine-outil, il est prévu des réunions périodiques où industriels et fonctionnaires vont faire le point sur l'avancement du plan d'entreprise sur lequel l'Etat s'est engagé à apporter son aide). Mesures d'impact d'aide au contrôle de l'Administration sur la bonne utilisation des aides publiques ?

L'objet du prochain chapitre est peut-être plus dans une logique de l'action, du côté Administration ou Pouvoirs Publics, de poser cette question de l'évaluation par rapport à nos analyses précédentes.

- Le problème de l'évaluation souligne le passage du symbolique au réel : l'organisation de la relation d'aide, le fait que cette relation puisse s'établir, a une charge symbolique, certes, mais nécessairement inscrite dans des ressources financières limitées. Le compromis ne peut

être recherché à n'importe quel coût. La production de ce compromis peut d'ailleurs faire l'objet d'une évaluation qualitative (l'Administration recherchera si son discours sur les aides "passe" ou "est bien compris" dans les intentions), mais il ne peut s'agir que d'un premier niveau d'évaluation.

- Le deuxième niveau d'évaluation consistera à aller plus loin dans la mesure où l'Administration ne peut pas ne pas évaluer le coût de ces transactions au risque de ne plus contrôler le couple action/efficacité des aides publiques. Le risque de dérapage, nous l'avons montré, est d'ailleurs d'autant plus fort que les situations à maîtriser sont paradoxales. Autrement dit, l'Administration, presque par nécessité compte tenu d'une enveloppe physique de ses ressources financières, se doit d'établir un dispositif de contrôle, dispositif "garde-fou" face à une relation d'aide risquant de devenir "hors contrôle". Ajoutons aussi que, même si ces dispositifs ne sont pas appliqués systématiquement et rigoureusement, le fait que ces dispositifs soient connus des aidés comme "pouvant fonctionner" joue comme une menace potentielle qui peut, à tout moment, s'actualiser au cours de l'établissement de la relation d'aide.

#### IV - L'AIDE CONTRACTUALISEE : UNE EVALUATION OBLIGEE

---

1. L'AIDE PRODUCTRICE DE CONSENSUS :  
UN ESSAI D'EVALUATION

- a - L'analyse du langage des chefs d'entreprise  
en tant qu'outil d'évaluation
- b - L'analyse du langage des organisations  
professionnelles patronales

2. LE PROBLEME DE L'EVALUATION DANS UNE RELATION D'AIDE

- a - L'absence d'évaluation rigoureuse
- b - Une approche plus scientifique :  
l'évaluation préalable
- c - La contractualisation de l'évaluation

3. PROPOSITIONS POUR UNE GESTION SYSTEMIQUE  
DE LA RELATION D'AIDE

- a - La gestion prévisionnelle du déclin  
des entreprises
- b - Procédure pour une gestion systématique  
de la relation d'aide
- c - Récapitulation de nos propositions

4. BIBLIOGRAPHIE

o  
o o  
o

L'évaluation et le contrôle des aides publiques sont au centre d'une polémique alimentée d'idées simples :

- l'aide globale est égale à ce que rapporte l'impôt sur les sociétés. Il suffit de supprimer les deux et on fera l'économie d'une bureaucratie coûteuse et inutile.
- l'aide profite à ceux qui n'en ont pas besoin et fait défaut aux autres. D'ailleurs, une société n'investit pas et ou n'exporte pas pour recevoir des aides. Le chef d'entreprise ne le fait que s'il en a le goût.
- l'aide doit être remplacée par des commandes publiques. Cela sauve des entreprises et, en plus, la collectivité en tire un profit.
- il faut aider la personne (le chômeur) et non son employeur car s'il a des difficultés, il a démontré son incompetence.
- etc...

Cette chasse aux lieux communs pourrait se poursuivre encore longtemps. Elle a au moins le mérite de souligner l'importance du problème, le caractère illégitime aux yeux de certains de l'interpénétration des activités économiques privées et publiques. A travers cette distinction essentielle, on touche aux conceptions politiques, sociales, morales qui régissent le fonctionnement d'une société.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il nous est apparu indispensable d'effectuer un rapide détour théorique pour montrer que l'évaluation peut porter sur de nombreux éléments qu'il convient de préciser.

L'évaluation est au coeur de toute activité humaine : dès lors qu'il y a finalisation, il y a évaluation, ce qui signifie jugement sur la valeur d'un paramètre par rapport à une norme.

Cela pose un triple problème :

- la définition du paramètre jugé significatif au regard de l'objectif à atteindre,
- la recherche d'un instrument de mesure approprié,
- la définition d'une norme.

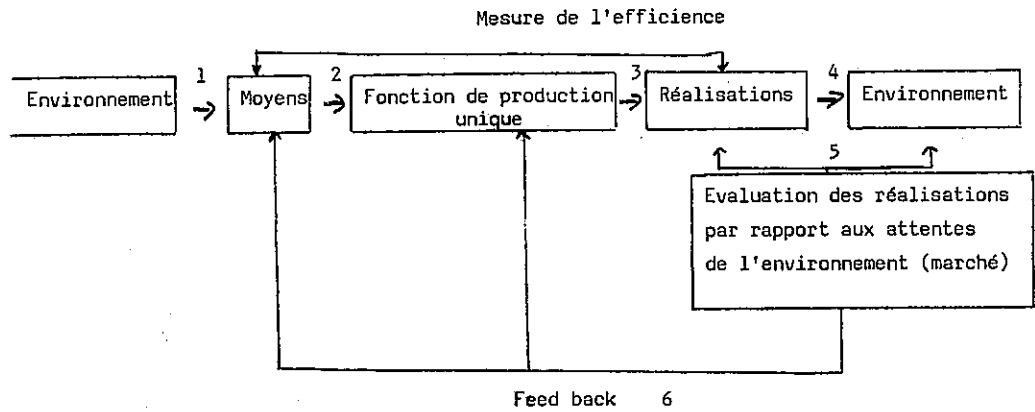
C'est cette activité permanente d'évaluation qui permet le "pilotage" du système soit qu'il ait un comportement purement adaptatif. (l'évaluation constituera alors un simple "feed back" ou retroaction), soit au contraire un comportement pro-actif (l'évaluation constituant dans ce cas un "feed forward"), ou encore dans le cas de systèmes complexes, les deux à la fois. Toute cette activité n'a de sens que si les objectifs sont connus, si la finalisation est explicite.

L'évaluation de l'activité d'une organisation publique soulève des problèmes particuliers. En effet, comme l'illustre le schéma suivant, l'organisation publique doit gérer une double fonction de production alors que l'organisation privée n'en met qu'une en oeuvre (1).

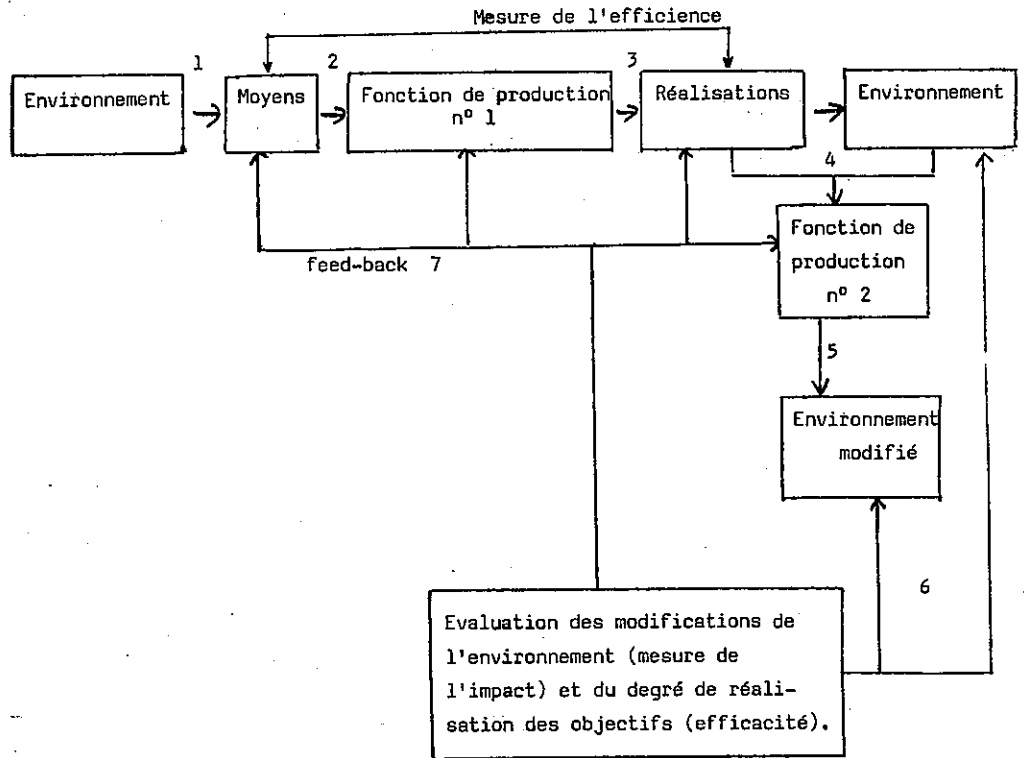
---

(1) Cf. à ce sujet : GIBERT Patrick : Management public : management de la puissance publique. Thèse d'Etat, Paris, 1983, p. 35 et s.

Organisation privée (finalisée sur elle-même).



Organisme public (finalisé sur une modification de l'environnement).



En schématisant, l'organisation privée à but lucratif ne peut avoir pour ambition légitime et explicite de modifier son environnement. Elle a pour seule mission de satisfaire les besoins exprimés sur un marché (1).

L'évaluation consistera donc essentiellement à mesurer l'adéquation des réalisations aux attentes de cet environnement.

En économie de marché, les prix et les quantités vendues (2) sont les paramètres essentiels qui permettront une adaptation grâce à une modification de la combinaison productive.

Par opposition à cela, la modification de l'environnement constitue l'objet même de l'activité administrative. La mise en place d'une procédure administrative (fonction de production n° 1) ayant pour objet l'octroi d'aides financières à telle ou telle catégorie d'entreprises constitue une réalisation administrative destinée à son tour à transformer l'environnement (fonction de production n° 2) économique et social. L'aide, réalisation administrative, n'est qu'une production intermédiaire si bien que la seule mesure pertinente du degré de réalisation des objectifs est la mesure de l'impact de la production administrative sur l'environnement. Un impact insuffisant ou inapproprié remet en cause la fonction de production n° 2 (aides inappropriées aux réactions de l'environnement), les réalisations administratives (aides insuffisantes, n'atteignant pas une masse critique), la fonction de production n° 1 (délais trop longs, procédures trop complexes et dissuasives) ou les moyens (insuffisance du budget ou des moyens en hommes

---

(1) La sanction serait, en cas d'infraction aux règles de la légitimité, soit une remise en ordre sous forme, par exemple, de loi anti-trust (contexte nord-américain), soit une régularisation de la nouvelle situation, par exemple, par une nationalisation de l'entreprise en question (contexte français). Romain LAUFER et Catherine PARADEISE parleraient de la "panne" de légitimité et de ses remèdes (in : Le prince bureaucrate, Flammarion, 1982, 353 p.).

(2) Souvent exprimées en parts de marché.



affectés à cette politique d'aides). Dans la mesure où l'évaluation de l'impact rétroagit sur les étapes antérieures, il y a une régulation cybernétique du système. Cela suppose, comme nous l'avons vu, que l'on ait pu choisir un paramètre, qu'on lui ait associé un instrument de mesure et que l'on ait défini une norme. Si la constatation de l'écart par rapport à la norme se fait ex post, on est en présence d'une boucle de rétroaction (feed-back), c'est-à-dire d'un comportement adaptatif. Le système ne réagit qu'aux "erreurs" constatées. Dans le cadre de cette étude, c'est le cas des "aides-pompier" qui n'interviennent qu'à chaud (dépôt de bilan ou licenciement collectif). Mais l'écart par rapport à une norme peut, lorsque l'on dispose d'un modèle permettant de simuler une évolution de l'environnement, être mesuré ex ante. La régulation, de type pro-actif et non plus adaptatif, prend alors la forme d'un "feed-forward" (1). Ce dernier terme, non traduit, signifie que l'on va modifier les variables d'entrée du système en fonction d'un écart futur prévisible, si bien que l'écart réel constaté ne sortira pas de l'intervalle de tolérance à condition que le modèle de simulation soit correct. L'aide doit avoir alors un caractère prophylactique puisqu'il s'agit de mettre en place une politique de prévention des défaillances d'entreprises.

Cette procédure d'évaluation, que nous venons de décrire très brièvement, peut en réalité s'appliquer à deux niveaux au moins :

1. celui de la politique d'aide dans son ensemble,
2. celui d'un dossier ou d'une entreprise en particulier.

Ces différences de niveau ne se réduisent pas à des changements d'échelles mais entraînent des différences beaucoup plus fondamentales justifiant un développement en deux parties totalement distinctes. Fidèles à notre démarche empirico-inductive, nous allons essayer de puiser dans les pratiques que nous avons pu observer des enseignements débouchant sur quelques éléments de proposition sans avoir la prétention d'apporter la solution "clé en main".

---

(1) Mécanisme de régulation anticipateur

1, L'AIDE PRODUCTRICE DE CONSENSUS : UN ESSAI D'ÉVALUATION,

Un nouveau et rapide détour théorique s'impose... Dès lors qu'une politique d'intervention s'applique à une réalité revêtant une certaine complexité, elle met en œuvre des moyens contrôlés par plusieurs organisations. On est donc en présence d'une structure matricielle du type suivant :

|                            | Organisation A  | Organisation B | ... | Organisation N |
|----------------------------|-----------------|----------------|-----|----------------|
| Politique d'intervention 1 | évaluation<br>← | ↑ de politique |     | →              |
| Politique d'intervention 2 |                 | contrôle       |     |                |
| ·<br>·<br>·                |                 | de<br>gestion  |     |                |
| Politique d'intervention i |                 | ↓              |     |                |

L'évaluation et le contrôle peuvent se faire soit selon les lignes, soit selon les colonnes de la matrice ci-dessus. Dans les faits, les deux se font puisque chaque organisation dispose d'un système d'évaluation plus ou moins formalisé et rigoureux de ses activités et que simultanément les différentes politiques sont en proie à la critique des hommes politiques, des groupes de pression concernés et de l'opinion publique.

Le premier type d'évaluation, mettant l'accent sur les aspects organisationnels, relève des techniques de contrôle de gestion que les entreprises privées formalisèrent assez vite et dont on put étudier la transposition aux organisations du secteur public. Mais il ne répond pas tout à fait à notre préoccupation dans la mesure où il n'existe pas un organisme chargé de la gestion du déclin des organisations socio-économiques ou moyen d'aides. Du côté du secteur public, il y a multiplicité des acteurs.

Le second type d'évaluation correspond à une approche thématique, transversale puisque plusieurs organisations contribuent à la mise en œuvre d'une politique, pertinente par rapport aux problèmes que nous nous posons. Alors que l'approche contrôle de gestion est centrée sur l'organisation, favorise une certaine

internalisation des objectifs (1), l'évaluation de politique met l'utilisateur ou l'assujéti, le public, au premier rang. Au lieu de privilégier la mesure de l'efficacité, elle va mettre l'accent sur la mesure de l'impact des réalisations et de leur efficacité. Le contrôle de gestion remet en cause le pouvoir des techniciens dans l'organisation (2) ; l'évaluation de politique remet en cause l'organisation elle-même. Et c'est bien en ces termes que raisonne le public qui ne s'intéresse pas aux moyens réellement mis au service de telle ou telle cause mais juge uniquement en fonction de la perception qu'il a du résultat global final.

En théorie, l'évaluation de politique constitue donc l'approche la plus pertinente. La seule, relative à notre sujet, dont nous ayons eu connaissance est une enquête par interviews du type des études de notoriété, d'image ou de motivation menées par les services de marketing des grandes entreprises, destinée à appréhender l'impact sur certains segments de l'opinion publique des politiques d'aide. Dans le cas présent, cette approche nous paraît particulièrement importante et pertinente pour deux raisons :

1. Nous avons vu que l'aide, lorsqu'elle avait pour objectif immédiat d'intervenir dans le déclin d'une organisation socio-économique, avait en réalité pour finalité de "produire" du consensus. Mesurer l'impact du dispositif d'aide sur l'opinion c'est évaluer le degré de réalisation de l'objectif final.
2. L'impact (ou l'absence d'impact !) d'une politique publique tel qu'il est perçu de façon plus ou moins intuitive par l'opinion publique ou les médias, constitue une évaluation extrêmement contraignante puisqu'elle peut mener à l'échec électoral. La vie politique apparaît comme le domaine d'une

---

(1) Les objectifs de survie et de croissance de l'organisation font perdre de vue les raisons d'être de cette organisation. L'utilisateur du service public, en devenant un client, devient un moyen de faire prospérer l'organisation et non plus une fin.

(2) Cf à ce sujet : R. LAUFER et A. BURLAUD : Management public. Gestion et légitimité. Dalloz, 1980, p. 269 et s.

"gestion par les exceptions" en ce sens qu'elle ne réagit qu'aux crises. Cela explique le souci des responsables d'anticiper les mouvements de l'opinion publique, c'est-à-dire de substituer au "feed-back" que constituent ces crises un "feed-forward" qui prendra notamment la forme de sondages en tous genres. Peu importe que la politique soit "bonne" ou "mauvaise" (selon quels critères ?), que la critique soit "juste" ou "injuste". Ce qui compte, c'est la crédibilité et la visibilité de l'action entreprise (1).

Dans le cas des aides, si leur utilité n'est pas perçue et politiquement valorisée, leur existence ou leur mode d'attribution risquent d'être remis en cause. Le sujet n'est pas d'un intérêt et d'une portée suffisamment générale pour faire l'objet d'un sondage d'opinion. Deux catégories "d'usagers" s'intéressent aux aides permettant de gérer le déclin des organisations socio-économiques : le patronat et les syndicats. Pour les premiers, nous avons eu connaissance d'une enquête menée en 1980, par les préfets pour le compte du ministère du travail dont nous dégageons ci-dessous les principales idées. En revanche, nous n'avons pas d'appréciation globale émise par les organisations syndicales ouvrières.

L'analyse de la transcription des interviews (plus de 1000 personnes consultées) permet de mettre en lumière quelques idées-force qui, d'ailleurs, ne sont pas les mêmes selon que les interlocuteurs s'expriment en tant que chef d'entreprise ou en tant que responsable d'une organisation professionnelle patronale. Nous allons détailler séparément ces deux points de vue en soulignant que le domaine de cette enquête recouvre non seulement les aides aux entreprises en difficulté mais l'ensemble des aides aux entreprises.

---

(1) Le cas de l'action de réforme de l'actuel garde des Sceaux, M. BADINTER, est significatif. Alors que les statistiques carcérales montrent un durcissement des pratiques, une bonne partie de l'opinion et des médias le taxent de "laxisme".

a - L'analyse du langage des chefs d'entreprise en tant qu'outil d'évaluation.

. Dans l'ensemble, les chefs d'entreprises ont de bons contacts avec leurs interlocuteurs au niveau local. (directions départementales des ministères concernés et préfecture). L'éventail des appréciations va :

- de la simple satisfaction :

"nous avons apprécié l'aide et la manière dont elle s'est manifestée";  
"j'ai conscience de ce que nous devons aux aides" ;  
"les fonctionnaires départementaux nous ont toujours accueilli avec beaucoup de compréhension et ont apporté le maximum de leurs connaissances" ;  
"nous sommes bien conscients de la valeur de ces aides et nous exprimons au préfet nos remerciements pour l'action décisive et la confiance témoignée".

- à l'appréciation dithyrambique :

"il nous aurait été impossible de créer une entreprise industrielle sans cet éventail d'aides" ;  
"la rapidité des services, la courtoisie des collaborateurs et l'efficacité du concours doivent être soulignés" ;  
"l'entrepreneur n'a pas le droit de ne pas profiter de cette manne qui lui est offerte" ;  
"nous n'avons qu'à nous louer des aides obtenues et du parfait dévouement de ceux qui ont suivi le dossier".

. Les appréciations sont beaucoup plus modérées et prudentes quand elles portent sur le dispositif plutôt que sur les interlocuteurs. L'échantillon de citations relevées révèle ce mélange de satisfaction et de réserve :

"l'Etat a effectué un effort considérable pour aider les entreprises"  
(et non mon entreprise) ;  
"certains types d'aide semblent particulièrement bien adaptés " ;  
"la diversité des aides publiques semble correspondre à la diversité des situations de l'industrie" ;  
"l'aide est plutôt de nature à donner envie de prendre des risques que de compter sur autrui et plus particulièrement sur l'Etat".

. Le mécontentement paraît plutôt être une attitude de principe, rarement confortée par des exemples précis ou une expérience personnelle. Nous avons regroupé les critiques adressées par les chefs d'entreprise au dispositif d'aide en faisant ressortir quatre points essentiels qui font parfois apparaître des contradictions.

- i - le dispositif d'aide fait preuve d'une incapacité à prendre en compte tous les cas particuliers, ce qui revient à dire qu'il manque de complexité.

"ces aides nous paraissent difficiles à mettre en oeuvre dans notre entreprise" ;

"certaines mesures sont trop restrictives, certaines contraintes pénalisent les PME" ;

"les aides ne sont pas assez incitatives parce qu'elle s'appuient sur des moyens qui ne répondent pas toujours aux véritables besoins des industriels".

- ii - Mais la complexité crée aussi des insatisfactions car elle entraîne des procédures plus lourdes, difficilement acceptées par les PME en particulier qui ne disposent pas de spécialistes pour les guider dans le "maquis administratif". C'est là également que le décalage culturel entre les dirigeants et les fonctionnaires est le plus grand, rendant la communication difficile.

"les formalités administratives restent lourdes et font, dans certains cas reculer le candidat" ;

"les délais d'étude et de déblocage des fonds s'opposent à une décision rapide" (on retrouve ici le thème de la valeur du temps qui n'est pas la même pour l'Administration et les entreprises et même pour différentes entreprises) ;

"l'aide s'adresse à des entreprises qui traversent des difficultés et doivent donc consacrer toute leur énergie à les résoudre sans être distraites de cette tâche par des exigences administratives excessives" ;

"nous sommes mécontents face au rigorisme administratif devant les PME de notre type, c'est-à-dire créées par des gens honnêtes et travailleurs".

- iii - Les difficultés de communication entraînent l'incompréhension qui trouve sa justification dans les clichés habituels sur l'incohérence de l'Administration. Cela va du doute poli ("il semble qu'il n'y ait pas coordination parfaite entre les différents services") aux certitudes plus brutales ("les incohérences et les retards dus aux contradictions et aux lenteurs administratives") sans qu'il soit fait état de cas bien précis.
- iv - Ayant une attitude plus radicale, certains chefs d'entreprises, dirigeants de PME, contestent le principe même de l'aide qui symbolise leur manque d'indépendance et s'expriment en termes plus "musclés".

"les aides ne sont jamais l'élément déterminant de la décision" ;  
"au lieu d'être des assistés, ils (les chefs d'entreprises) devraient prendre leur destinée en main dès l'école" ;  
"la meilleure incitation à l'emploi, c'est la possibilité pour le chef d'entreprise de retrouver l'autorité qu'il avait" ;  
"les responsables de telles entreprises (les PME) ne peuvent prétendre au laxisme inadmissible rencontré dans beaucoup de sociétés importantes devenues des assistées permanentes".

- v - Enfin, il y a des chefs d'entreprise qui, adoptant une attitude plus positive proposent des améliorations qui peuvent se résumer aux idées suivantes :

- accroître la rapidité de l'intervention administrative ;
- réduire les incohérences qui existent ;
- généraliser le guichet unique où l'on puisse négoier entre décideurs ("écouter les besoins des candidats, choisir en commun le type d'aide, rédiger ensemble le dossier administratif, suivre l'ensemble du dossier et en assurer la progression") ;
- associer les banques à la négociation Etat/entreprise.

b. L'analyse du langage des organisations professionnelles patronales en tant qu'outil d'évaluation.

Leur discours est sensiblement différent de celui des chefs d'entreprises, leurs adhérents, car il se veut plus politique. C'est pourquoi il est plus simplificateur et se doit de véhiculer quelques idées-force ayant une portée générale. La transcription des interviews nous a permis d'en dégager deux autour desquelles s'articulent les citations qui nous sont apparues comme étant les plus significatives.

. L'opposition entre système dirigiste/système libéral. L'idée d'aide évoque l'image de l'Administration bienveillante venant au secours de l'entreprise incapable de surmonter seule un obstacle. Elle heurte donc profondément l'idéologie libérale dont se réclament les syndicats professionnels qui préfèrent demander des allègements de charges (impôts et charges sociales) dont tous bénéficient sans que le jeu de la concurrence soit faussé. En revanche, l'aide crée des inégalités dont, plus grave encore, l'Administration a une certaine maîtrise. Les citations qui suivent dénoncent l'atteinte portée par la politique d'aide aux principes du libéralisme économique.

"Les entreprises sont plus attachées à un assouplissement des contraintes juridiques et administratives qu'à différentes formes d'assistance, aussi attrayantes qu'elles puissent être. Nous récusons fortement la mentalité d'assisté qu'elles développent . La notion d'aide, au delà d'une certaine limite, devient contradictoire avec la notion d'entreprendre".

"Les partisans d'une économie de liberté préfèrent parler d'incitations plutôt que d'aides, les unes traduisent une volonté d'agir alors que les autres tendent à généraliser l'assistance".

"Les aides ne sont que des contreparties insuffisantes à des contraintes réglementaires. Si les obstacles au fonctionnement de l'entreprise étaient supprimés, un tel arsenal d'aides ne serait plus nécessaire".

La révolte contre les contraintes et l'assistance présentés comme les symptômes d'un même mal, le dirigisme, apparaît donc comme le premier thème



mobilisateur avancé par les organisations syndicales patronales. Il occulte totalement l'idée que l'aide puisse-t-être nécessaire au sauvetage.

. L'opposition entre la complexité et l'irresponsabilité de l'Administration et le pragmatisme des "hommes de terrain". Si cette seconde idée-force peut-être perçue comme un cliché rappelant la révolte contre la bureaucratie, il faut tout de même constater qu'elle s'appuie aussi sur des éléments objectifs. Il a été dénombré plus de 140 formes différentes d'aides, dispensées par pas moins de 40 organismes et il a fallu unir les efforts du ministère de l'Industrie à ceux des Chambres de Commerce pour rédiger un guide des aides ! (1).

Dans les propos tenus aux préfets qui témoignent parfois d'une certaine agressivité à l'égard de la complexité de l'Administration, des contraintes qu'elle impose, de ses multiples imprimés (2) , c'est en fait le sentiment d'impuissance face à l'Administration qui s'exprime. La complexité de la procédure qui a aussi pour fonction de protéger l'entreprise contre les irrégularités est perçue au contraire comme le masque de l'arbitraire. Elle crée une distance entre le chef d'entreprise et son interlocuteur qui nuit à la transparence des opérations. Ce sont ces thèmes qui sont illustrés par les citations suivantes :

"il faudrait réunir pour tout projet, le même jour en un même lieu, toutes les parties ayant un pouvoir de décision : ainsi le chef d'entreprise pourrait défendre son projet" ;

---

(1) Assemblée permanente des chambres de commerce et d'industrie (avec le concours financier du ministère de l'Industrie) : Recueil national des aides économiques aux entreprises. Feuillet mobiles, environ 500 pages. 11, rue de la Boétie - 75008 PARIS.

(2) Monsieur RIPOCHE, ancien délégué du Médiateur a recensé, il y a quelques années, l'existence de 16500 imprimés différents que l'Administration pouvait faire remplir aux administrés et la publication d'environ 100000 lois, décrets et arrêtés en 10 ans ! (Colloque organisé par l'Institut des Techniques d'Administration Publique : Innover dans l'Administration pour améliorer les relations Administration/entreprise. Le 13 avril 1983).

"la lourdeur des dossiers (multiples exemplaires, nombreux critères) donne le sentiment qu'il y aura toujours une condition non remplie ou une pièce manquante".

A la limite, le sentiment d'arbitraire qui s'exprime ainsi neutralise toute gratitude de la part des entreprises : il est injuste de ne pas bénéficier de ces aides et il est simplement normal de les percevoir.

Pour conclure cette première approche de l'évaluation de la politique d'aide aux entreprises, nous voudrions en souligner les principales conclusions.

- . Les entreprises sont très sensibles à la qualité de leur environnement administratif, d'où le caractère passionné de certaines appréciations.
- . L'Administration est favorable aux aides servant à financer des opérations pour lesquelles elle dispose de critères objectifs d'attribution alors que les chefs d'entreprises souhaitent négocier globalement les modalités de financement de leur entreprise. Une entreprise ne se réduit pas à la juxtaposition d'opérations. Enfin, les organisations patronales adoptent un discours plus idéologique qui leur fait préférer un allègement des charges fiscales et sociales et un desserrement des contraintes réglementaires à un dispositif complexe d'aides finalisées. Chaque acteur évalue donc l'aide selon une logique différente sans qu'il soit facile de trouver un terrain d'entente.
- . Enfin, cette politique d'aide aux entreprises est particulièrement difficile à apprécier, car elle ne s'adresse en réalité pas aux entreprises mais, à travers elles, à de nombreux publics à l'égard desquels il faut maintenir un certain nombre d'équilibres fondamentaux : emploi, aménagement du territoire, balance commerciale, indépendance nationale, etc.... C'est en ce sens que l'aide participe de façon importante à la "fabrication" d'un consensus. Le problème est donc d'évaluer une aide dont le bénéficiaire n'est pas le véritable destinataire (l'entreprise est pour l'Etat un moyen et

non une fin) et dont les effets sont diffus dans le temps et l'espace. A défaut de pouvoir identifier avec précision le destinataire final de l'aide, encore fallait-il s'assurer qu'elle était acceptable pour l'intermédiaire obligatoire, les dirigeants d'entreprises et leurs représentants, comme nous venons de le faire.

Cette première approche de la politique d'aide (malheureusement toutes catégories d'aides confondues, compte tenu du matériel dont nous disposions), purement qualitative, s'oppose aux approches quantitatives qui se parent plus facilement de la rigueur scientifique. Il est certain que l'on peut contester l'interview comme mode de collecte de l'information puis l'exploitation que nous avons faite de ce matériel. On peut répondre à cela que la quantification n'est pas en soi une garantie et que de plus elle appauvrit le message. Il y a donc complémentarité des deux approches. Enfin, il faut distinguer quantification et formalisation.

Sur les fondements méthodologiques d'une approche plus formalisée, on se rapportera au développement renvoyé en annexe de cette partie sur l'évaluation. Il ne nous sera toutefois pas possible de l'illustrer par une observation de pratiques... faute d'en avoir trouvées dans l'Administration française. En revanche, nous avons pu mettre à jour des approches plus réductrices du problème consistant à limiter le champ d'investigation à une relation d'aide et à juxtaposer ces évaluations fragmentaires. C'est ce type de solution que nous allons étudier maintenant pour alimenter une réflexion qui se veut empirique au départ.

## 2. LE PROBLÈME DE L'ÉVALUATION DANS UNE RELATION D'AIDE

S'agissant de l'aide à la gestion du déclin d'une organisation, nous avons recueilli dans nos différentes monographies des données permettant d'illustrer trois cas :

- EUROCERAL et ELASTELLE illustrent l'absence d'évaluation menée de façon rigoureuse ;
- B.S.F. correspond à une tentative sérieuse d'évaluation des moyens financiers nécessaires à la relance de l'entreprise ;
- enfin, le "Plan machine-outil" témoigne d'un effort pour intégrer une évaluation systématique dans la relation contractuelle.

### a - l'absence d'évaluation rigoureuse.

L'absence d'évaluation "personnalisée" est évidemment la règle pour toutes les aides qui constituent un droit. Par exemple, la déduction fiscale pour investissement (art. 6 de la loi du 30 décembre 1980) était accordée automatiquement aux entreprises remplissant certaines conditions (1) et était censée avoir un caractère incitatif. Dans un tel cas, il n'est pas question d'évaluer entreprise par entreprise l'impact de cette mesure fiscale. Tout au plus peut-on essayer d'appréhender globalement, avec de nombreuses incertitudes car les variables sont multiples et non isolables, la modification du comportement des entreprises en général.

Lorsqu'il s'agit d'une aide négociée, l'évaluation est en principe plus facile. Toutefois, il y a des obstacles qui sont de trois ordres :

---

(1) Cf à ce sujet : LAMY fiscal, § 3207 et s.

1. L'Etat ne sait pas centraliser les informations qu'il possède sur telle ou telle entreprise. Ainsi, le seul lieu où l'on puisse récapituler l'ensemble des aides dont une entreprise a bénéficiés c'est ... l'entreprise elle-même !
2. Il découle du point précédent que l'Etat se prive d'une information de première importance pour négocier dans de bonnes conditions avec les entreprises. L'absence de communications est encore plus patente entre collectivités territoriales, ainsi que le montre le cas EUROCCERAL. Elles peuvent ainsi être mises en concurrence dans des conditions difficiles.
3. Les aides négociées peuvent enfin avoir un caractère incitatif auquel cas on retrouve les difficultés inhérentes à l'évaluation d'une modification du comportement sans connaissance sûre des intentions initiales.

Dans le cas d'EUROCCERAL, ces obstacles n'ont pu être surmontés tant et si bien que l'entreprise a pu conserver toute sa liberté d'action plus particulièrement à l'égard des collectivités territoriales. Ce n'est qu'à la veille de sa fermeture définitive qu'un universitaire, avec l'appui d'un syndicat, s'est livré à une évaluation "sauvage" de l'ensemble de l'opération.

Dans le cas d'ELASTELLE, on est en présence "d'aides-pompier". L'urgence imposée par la situation et la pression politique d'une part, la taille relativement modeste de l'entreprise d'autre part, font que l'aide fait partie de ces "services" que l'Etat doit assurer "à tout prix". L'évaluation n'a alors plus sa place...

b - Une approche plus scientifique : l'évaluation préalable.

Une approche plus "rationnelle", du point de vue d'un gestionnaire, consiste à évaluer a priori le montant de l'aide nécessaire et suffisante

pour atteindre un objectif clairement défini. Cela n'a semblé-il jamais été fait très sérieusement ni pour BOUSSAC ni pour le groupe WILLOT. Il y a bien eu des plans et des négociations mais jamais d'audit de ces groupes, susceptible d'infirmier ou confirmer les propos des dirigeants. Faute d'un contrôle externe et indépendant de l'information fournie par ces groupes, il ne peut y avoir de négociation sur des bases saines. Que l'on se souvienne des réserves émises par la C.O.B. sur la qualité des états financiers du groupe WILLOT... Il faudra attendre l'été 1981 pour qu'une filiale commune de l'Institut de Développement Industriel (I.D.I.) et du Crédit National, la S.A.D.E.F. se livre à une étude complète de B.S.F. et évalue les sommes à investir pour assainir la situation du groupe.

L'étude de la S.A.D.E.F. comporte deux volets :

- l'un porte sur les aspects commerciaux, industriels et sociaux soit, en simplifiant, sur les volumes ;
- l'autre traite exclusivement des aspects financiers, c'est-à-dire des prix et coûts.

Pour chacun de ces deux aspects, des équipes d'experts se sont rendues dans tous les "départements" (les différentes filiales et/ou unités de production du groupe) et ont relevé des informations selon des grilles standard afin de faciliter le travail de synthèse. Nous allons maintenant détailler ce travail qui n'a guère d'équivalent, à notre connaissance.

#### Les aspects commerciaux, industriels et sociaux.

Les informations commerciales consistent à identifier les principaux groupes de produits et à suivre l'évolution de leurs ventes. Puis, il est demandé de définir la taille du marché (France et exportation) pour chaque groupe, ce qui permet de calculer les parts de marché. Quelques informations sur les principaux concurrents (C.E.E. et hors Marché Commun) sont recueillies : chiffre d'affaires et parts de marché. Ensuite, viennent les informations sur la distribution : description de l'organisation commerciale, liste des plus gros clients représentant 80 % du chiffre d'af-

faibles, dépenses de publicité, etc...

Enfin, il est demandé de décomposer le chiffre d'affaires des groupes de produit en :

- coût des matières
  - main d'oeuvre directe
  - frais commerciaux
  - amortissements et leasing
- } coûts directs

Remarquons que ce calcul, s'il est correct, n'est en tout cas pas pertinent compte tenu de l'objectif. La seule analyse valable consistait à calculer une marge sur coût variable...

La façon dont la collecte de ces informations commerciales est organisée montre qu'elle est destinée à mettre en évidence les gros marchés et les gros clients afin de recentrer les efforts sur ceux-ci et d'abandonner (brusquement ou progressivement ?) le reste. Inconsciemment, il est donc postulé que l'assainissement, la rentabilité, passent par la réduction de complexité, la non prise en compte des "petits produits".

Les informations industrielles portent essentiellement sur les moyens de production : âge, surface et état des bâtiments, âge, nombre et état des machines, etc.. Vient ensuite une description sommaire de la gestion de la production : ordonnancement, lancement, approvisionnement et stocks, etc... L'étude des programmes de production a pour objectif de déceler les capacités de production excédentaires puisqu'il est demandé de calculer des rapports tels que :

production effective / capacité installée ou  
heures de production / heures payées.

L'analyse des programmes d'investissement des trois derniers exercices consiste à distinguer les investissements de renouvellement, de productivité, de capacité et les investissements exceptionnels. Il est également

demandé d'estimer les besoins d'investissement futurs. Enfin cette partie se termine par une appréciation du degré d'intégration de l'unité au sein du groupe B.S.F. : pourcentage des achats, ventes et prestations de services effectuées avec d'autres sociétés du groupe. Ce qui frappe dans cette partie, c'est l'absence d'ouverture sur l'extérieur. Les difficultés du groupe sont recherchées dans une sous-utilisation de l'outil de production. (pour en évaluer le coût, il faudrait connaître les coûts fixes ; mais ils ne sont pas demandés...), éventuellement dans les rigidités dues à l'intégration de la division dans le groupe. Mais jamais on ne se pose la question de savoir si la fonction de production des concurrents (capital productif investi/hommes) est différente ou non. A quoi servirait d'améliorer des détails et de faire tourner à plein des usines totalement dépassées ? N'envisager que des modifications "marginales", n'est ce pas aussi réduire la complexité ?

La partie du questionnaire intitulée "informations sociales" reprend à quelques détails près les principales rubriques du bilan social (1). L'état des effectifs (par collègue, sexe, âge, ancienneté, nationalité, etc.), l'activité du personnel (chômage partiel, absentéisme, etc...) et l'évolution des effectifs (embauches, ventilation des départs selon la cause...) constituent des rubriques plutôt orientées vers l'étude de la flexibilité du facteur travail. Cela est traduit par l'existence de quelques rubriques qui ne figurent pas dans le bilan social : nombre de conjoints employés dans l'unité, ancienneté dans le poste de travail, cessions d'atelier à des tiers (filialisation ou reprise par des cadres). Autrement dit, les salariés sont-ils habitués ou préparés à une certaine mobilité... Les autres rubriques (rémunération, autres conditions de vie relevant de l'entreprise et formation) n'appellent pas de remarques particulières.

Ces éléments commerciaux, industriels et sociaux devaient être complétés par des éléments financiers dont la S.A.D.E.F. a sous-traité la collecte à un cabinet d'experts comptables.

---

(1) Décret n° 77-1354 du 8 décembre 1977.



Les aspects financiers.

L'étude financière se limitait à calculer deux agrégats : le résultat brut courant et le besoin en fonds de roulement normatif.

Chaque "département" (usine ou société de distribution) possède un "tableau de bord" qui permet de calculer son résultat d'exploitation en tenant compte, outre les charges propres du département, des frais supportés par la société-mère pour le compte de ses filiales tels les frais administratifs (comptabilité, fiscalité, direction générale) et les frais financiers puisque la gestion de la trésorerie est centralisée. Si ce résultat d'exploitation est adapté à une optique de calcul des coûts de revient (1), il ne permet pas d'analyser la situation financière du groupe. D'où l'idée de calculer une sorte de cash-flow "normal", appelé résultat brut courant. Le passage de l'un à l'autre se fait schématiquement comme suit :

|                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Résultat d'exploitation                                                              |
| + Charges provenant de la société-mère (frais de structure et frais financiers)      |
| + Charges payées à d'autres sociétés du groupe (loyers payés aux sociétés foncières) |
| + Charges non décaissées (amortissements)                                            |
| ± Incidence de la sous-activité ou sur-activité.                                     |
| + Corrections résultant de la consolidation                                          |
| <hr/>                                                                                |
| = Résultat brut courant.                                                             |

L'idée implicite est que toute division fonctionnant à son niveau "normal" d'activité doit au moins contribuer un peu à la couverture des charges engagées au niveau du groupe. Cela correspond à une diminution des exi-

(1) Cf à ce sujet : Alain BURLAUD et Claude SIMON : Coûts/contrôle. Vuibert, 1981, 331 p.

gences par rapport à celles fixées antérieurement qui supposaient que chaque département dégage un profit après imputation des charges de structure et amortissements. Le résultat d'exploitation correspond à une optique de développement du groupe alors que celle du résultat brut courant à une procédure de liquidation des "branches mortes".

Le calcul du besoin en fonds de roulement normatif (B.F.R. normatif) ne présente pas d'originalité particulière par rapport à la définition habituelle de cet agrégat (1). Il permet simplement de définir les capitaux nécessaires au financement de l'exploitation dans des conditions normales d'activité, indépendamment des besoins liés à l'investissement. Dans le cas présent, il s'agissait de savoir combien il fallait apporter d'argent frais pour permettre à la production et aux ventes de reprendre un rythme en rapport avec les capacités de production.

#### Conclusion .

Au total, cette étude lourde menée sur B.S.F. a permis de se faire une idée assez précise de la situation d'ensemble au 30 juin 1981. Mais cette évaluation est nécessairement réductrice de complexité à un double titre :

1. Elle gomme les détails pour ne traiter que des volumes ou des valeurs dits significatifs. Or un grand groupe constitue un système complexe nécessairement régulé par une grande variété de "petits" mécanismes, seuls capables d'introduire la souplesse nécessaire. Pourtant, la thérapie suggérée ici postule implicitement qu'une intervention chirurgicale ne traumatisera pas l'ensemble de l'organisme.
2. Elle neutralise totalement la variable temps en excluant du raisonnement les modifications prévisibles ou possibles de l'environnement et en supposant que chaque modification dans l'organisation du groupe peut se faire "toutes choses égales par ailleurs".

---

(1) Cf à ce sujet : Françoise LANDIZELEE-QUAIREL et Guy ORTEGA :  
Le fonds de roulement normatif - le besoin en fonds de roulement, Foucher,  
1983, 93 p.

En fait, le cas B.S.F. étant traité à chaud, il y avait urgence. Mais, compte tenu des capitaux qui étaient engagés, "l'Etat-pompier" ne pouvait plus payer sans compter. Ces deux contraintes expliquent la solution de compromis qui a été retenue :

- une évaluation est faite avec des moyens importants,
- les délais sont très courts, ce qui interdit une réflexion sur la stratégie et la conduite du changement (1) dans le groupe pour rechercher une solution durable.

Que ce serait-il passé si dès ses premières interventions l'Etat avait mis en plan un dispositif de surveillance exigeant que les difficultés trouvent des solutions au fur et à mesure au lieu de s'accumuler ? C'est la solution de l'évaluation contractuelle.

c - La contractualisation de l'évaluation.

Nous allons illustrer cette nouvelle forme d'évaluation à l'aide du projet de contrat entre les pouvoirs publics (DIMME et direction du Trésor) et la société VERNIER dans le cadre du plan "Machine-outil" et de la reprise de DUFOUR . Les clauses générales de ce projet de contrat comportent quatre sections que nous allons détailler.

"Coordination professionnelle" ou la participation à la planification sectorielle.

C'est la partie relative à la stratégie. "Le contractant s'engage à maintenir l'essentiel de son activité dans la gamme de produits répondant à la vocation industrielle affirmée dans le projet proposé et approuvé par les pouvoirs publics " (2). Autrement dit, le contractant s'interdit de diversifier ses activités sans "concertation préalable" avec les organisations professionnelles concernées et les pouvoirs publics.

(1) Cf à ce sujet : Michel RAIMBAULT et Jean-Michel SAUSSOIS : Organiser le changement. Editions d'Organisation, 1983, 219 p. Voir en particulier p. 42 à 47.

(2) Art. 1 du projet de contrat qualifié d'adhésion.

En contrepartie de ce partage de marché, le contractant doit développer un maximum de synergie avec les autres entreprises du secteur notamment en mettant en commun des moyens visant à l'exportation, développant des économies d'échelles, constituant des pôles industriels nationaux, consultant systématiquement les fournisseurs français, respectant les normes AFNOR, etc...

Bref, les pouvoirs publics, en réponse à la crise, acceptent implicitement d'organiser l'absence de concurrence mais à condition que les entreprises jouent le jeu d'un développement national coordonné.

"Renforcement des savoir-faire internes" : l'Etat impose des méthodes de gestion.

"Le contractant (s'engage à utiliser les) méthodes reconnues comme les plus efficaces dans les domaines de la conception des produits, de leur production ou de la gestion des entreprises" (1).

En ce qui concerne la conception des produits, "le contractant s'engage à recourir : aux études de marché (...), à l'ergonomie, à l'analyse de la valeur" (2). Pour la mise en oeuvre de cette dernière technique, "il aura obligatoirement recours aux cabinets d'analyse de la valeur agréés par les pouvoirs publics" (3) et dont la liste est annexée au contrat.

La production "fera systématiquement appel aux techniques d'organisation industrielle les plus récentes" (sic !) (4).

Enfin, en matière de gestion, "le contractant s'engage à mettre en place un dispositif (...) complet et adapté. Il portera une attention particulière aux rubriques suivantes : stratégie et planification, méthodes de direction, système de contrôle interne (comptabilité analytique, budget), gestion financière, gestion du personnel" (5).

---

(1) introduction aux articles 3, 4 et 5.

(2) art. 3

(3) ibid.

(4) art. 4

(5) art. 5

Des quatre sections, celle-ci est sans doute la plus naïve. Elle part de l'idée qu'il suffit d'introduire des méthodes modernes de gestion pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise alors que sans la volonté très forte de les utiliser véritablement, intégrées dans le style de commandement propre à l'entreprise, elles peuvent simplement encombrer les circuits de décision. Comble de l'ambiguïté, cette naïveté se double de méfiance puisque les pouvoirs publics imposent le recours à des consultants externes dont il donne la liste.

"Développement du personnel": le volet social du plan.

"En vue d'assurer le maintien d'un climat social favorable et le développement harmonieux du personnel, le contractant engagera toute action compatible avec les contraintes de compétitivité et de préservation de l'indépendance financière ; en particulier, il s'attachera à faire évoluer la source de la valeur ajoutée de l'entreprise vers la mise en oeuvre des technologies et savoir-faire les plus évolués" (1). Puis il est expliqué plus concrètement qu'il faut décrire et évaluer les postes, pratiquer une gestion prévisionnelle du personnel, élaborer un "plan annuel de formation concrète", développer "des capacités de marketing industriel", etc...

La citation ci-dessus montre que dans l'esprit de l'auteur de ce texte, le progrès technologique est une source de progrès sociaux. C'est sans doute parfois vrai mais bien des exemples peuvent aussi témoigner du contraire. Enfin, il est frappant de constater la facilité avec laquelle les actes de foi (l'évolution technologique et les méthodes modernes de gestion du personnel contribuent à l'amélioration du climat social) se substituent à des objectifs sociaux précis : évolution du nombre d'emplois, progression du pouvoir d'achat, etc... (2)

---

(1) art. 6

(2) Cf à ce sujet la notion de "management de l'ambiguïté" développée par Patrick GIBERT : Management public : management de la puissance publique. Thèse, Paris, 1983, p. 183.

"Gestion contractuelle" : introduire la souplesse et la variété.

"Le contractant s'engage à fournir (...) un plan d'action selon le schéma type imposé et précisant :

- les objectifs poursuivis dans le projet,
- les principales actions envisagées et leurs découpage en tâches détaillées,
- les moyens correspondants,
- le calendrier prévu,
- les responsables identifiés pour chaque tâche particulière.

Ce plan fera partie intégrante du contrat".(1).

"Tout réajustement des objectifs devra faire l'objet d'une concertation avec les pouvoirs publics dans le cadre de la procédure prévue" (2). Enfin et surtout, le "contractant s'engage à fournir toute information permettant aux pouvoirs publics d'assurer le suivi et de gérer la mise en oeuvre du plan (3).

L'ensemble des dispositions regroupées dans cette dernière section intitulée "gestion contractuelle" assure une véritable régulation systémique. Au lieu de fixer impérativement des objectifs à une entreprise en refusant par principe d'envisager toute possibilité d'écart entre ces objectifs et les réalisations, (4) l'accent est mis sur une procédure de révision, le suivi des objectifs et, nécessairement, la transparence des informations internes à l'entreprise.

---

(1) art. 7

(2) art. 9

(3) art. 10

(4) Le management public enseigne qu'il y a traditionnellement antinomie entre les notions de "puissance publique" et "d'écart".

En conclusion, lorsqu'il s'agit de gérer le déclin d'organisations, les pouvoirs publics utilisent différents modes d'évaluation selon l'urgence du problème et l'importance de l'enjeu. Dans la palette des comportements possibles, ceux qui apparaissent dans le plan "machine-outil" méritent une attention toute particulière. Pour la première fois, l'Etat a véritablement un comportement de gestionnaire et non un comportement purement réactif relevant de la logique de l'Etat-gendarme (1) ou de l'Etat-pompier. On trouve en effet une transaction équilibrée : aides et protection contre collaboration à une planification sectorielle. A l'image de la maison-mère d'un groupe fortement intégré, l'Etat impose autant des procédures que des objectifs.

Enfin, un mécanisme régulateur est prévu dès le départ : le suivi des opérations (constatation des écarts) et la révision des objectifs (rétroaction). Toutefois il manque à ce système un mécanisme régulateur encore plus efficace, capable d'anticiper. Même si ce n'est pas toujours possible et s'il n'existe pas de recette miracle, nous allons voir que la construction d'un "feed-forward" (2) n'est pas impossible dès lors qu'il s'agit de gérer le déclin d'entreprises.

Autrement dit, nous voyons les modèles d'évaluation se complexifier et prendre de mieux en mieux en compte le facteur temps (3). La simple évaluation a priori réduisait le temps à un instant. L'évaluation contractualisée jouait sur le présent et le passé : la prévision faite dans le passé arrive aujourd'hui à échéance et ce n'est qu'aujourd'hui que l'on constate un écart. En revanche, l'introduction du feed-forward permettra d'utiliser la totalité de l'axe des temps : dès aujourd'hui, on constate la probabilité d'un écart futur par rapport à une prévision faite dans le passé.

---

(1) Cf à ce sujet : Romain LAUFER et Alain BURLAUD : Management public Gestion et légitimité. Dalloz, 1980, p. 20.

(2) Mécanisme régulateur capable de jouer sur des anticipations.

(3) Cf à ce sujet : Alain BURLAUD et Claude SIMON : L'évolution des systèmes coûts/contrôle : un phénomène culturel. Actes du congrès 1983 de l'Association Française de Comptabilité, 17 p.

### 3. PROPOSITIONS POUR UNE GESTION SYSTÉMIQUE DE LA RELATION

#### D'AIDE

L'utilisation de l'expression "gestion systématique" souligne une volonté de mise en place de mécanismes régulateurs. Dans le cas particulier des entreprises, nous verrons que le législateur et les analystes financiers s'intéressent à des modèles prédictifs de la défaillance susceptibles de déboucher sur une aide préventive plutôt que curative. La gestion par les crises, le traitement "à chaud" des dossiers pourraient alors laisser place à un contrôle de la démographie des entreprises. Toutefois, nos propositions ne pourront jamais s'appliquer à des opérations du type de celle menée par E.D.F. à Chinon (opération RACINE) car il s'agit alors de dossiers qui, de par leur nature, ne peuvent guère être traités qu'à un niveau politique. Notre champ ne couvre donc pas l'ensemble des organisations socio-économiques et plus précisément, il exclut toutes celles qui relèvent du macro-management (1).

Nous allons voir maintenant, successivement :

- les modèles prédictifs de défaillance,
- les procédures d'une gestion systématique de la relation d'aide,
- en guise de conclusion, une récapitulation de nos propositions.

#### 1 - LA GESTION PREVISIONNELLE DU DECLIN DES ENTREPRISES.

Dans une conception libérale de la vie sociale, le déclin d'une organisation, la faillite quand il s'agit d'une entreprise, est considéré comme une procédure d'assainissement nécessaire, même si elle fait des victimes (2). Avec la croissance et la concentration des entreprises, la dissociation des fonctions de direction et de la propriété du capital, le développement des

---

(1) Cf à ce sujet et pour la définition de ce terme : R. LAUFER et A. BURLAUD : Management public, op. cit., pp. 29 à 55.

(2) Cf : Honoré de BALZAC : Grandeur et décadence de César BIROTTEAU (1837) ou Emile ZOLA : L'argent. (1891)



pratiques de l'Etat-providence, une conception plus institutionnelle de l'entreprise prend corps. La sanction de la faillite peut frapper le mauvais gestionnaire mais ne doit pas menacer les intérêts matériels (et parfois plus !) d'innocents : salariés, fournisseurs, sous-traitants et, pourquoi pas, ... le bar qui avait été ouvert en face des portes de l'usine. Cette évolution des mœurs remet en cause le droit de la faillite tant et si bien que la loi du 13 juillet 1967 (1)... supprime la faillite... et lui substitue la liquidation des biens et le règlement judiciaire. Sur-tout, la réforme de 1967 dissocie le sort de l'entreprise de celui de ses dirigeants. Enfin, ce dispositif est complété par la "suspension provisoire des poursuites" (2) qui tend à faciliter le redressement économique et financier d'entreprises dont la disparition aurait des conséquences graves sur le plan national ou régional.

Les procédures collectives d'atermoiement, sur lesquelles la réforme de 1967 met l'accent, permettent d'éviter qu'une difficulté passagère n'entraîne la mise en liquidation d'une entreprise en réalité viable. Elles se sont cependant révélées, à l'expérience, assez inefficaces dans la mesure où elles intervenaient trop tardivement, les difficultés ayant déjà eu le temps de s'accumuler pour l'entreprise. Le constat sera effectué par une enquête (une évaluation de politique avant la lettre !) menée en 1969 par l'Inspection générale des Finances (3) puis repris par le rapport SUDREAU (4). Le besoin d'un mécanisme anticipateur permettant de faire de la prévention reçoit une consécration du législateur avec ce qui n'est, à la date à laquelle nous écrivons, encore que le projet de loi relatif à "la prévention et au règlement amiable des difficultés des entreprises" (5).

(1) Complétée par le décret n° 67-1120 du 22 décembre 1967.

(2) S.P.P. créée par l'ordonnance n° 820 du 23 septembre 1967.

(3) Inspection générale des Finances : Aspects économiques de la faillite et du règlement judiciaire. Sirey, 1969, 176 p.

(4) Pierre SUDREAU : La réforme de l'entreprise. Documentation française, 1975 192 p.

(5) Projet adopté par l'Assemblée Nationale et enregistré à la Présidence du Sénat le 8 juillet 1983 sous le n° 488. Ce projet sera définitivement adopté dans ses grandes lignes quelques mois après la rédaction de notre texte : cf loi n° 84-148 du 1er mars 1984.

Nous allons maintenant développer le contenu de ces mécanismes anticipateurs (feed-forward) tels qu'ils peuvent être envisagés par le législateur, tels que les ont conçus les financiers et, enfin, tels qu'on pourrait les concevoir dans la relation d'aide.

a - Le législateur et la gestion prévisionnelle du déclin des entreprises.

Tout d'abord, il faut souligner la véritable révolution (silencieuse !) que représente l'introduction dans le droit de mécanismes anticipateurs. Traditionnellement, le droit ne connaît que les faits (1), donc des événements passés. La première brèche dans ce principe résulte de la pression économique et sociale, comme nous l'avons vu, et s'est traduite par deux approches différentes : se fonder sur des faits passés porteurs d'un message significatif pour l'avenir ou, aller plus loin dans cette nouvelle logique et se fonder sur des prévisions.

. Les faits passés significatifs pour l'avenir.

Ce fut l'attitude du comité SUDREAU qui a préféré éliminer les ratios, "nécessairement variables selon les époques et les secteurs d'activité" (2) pour ne suggérer qu'une liste, indicative il est vrai, de critères objectifs qui sont les suivants : (3)

- report renouvelé d'échéances ;
- notification d'un protêt ;
- non-paiement de cotisations fiscales ou sociales ;
- omission des publications légales dans les délais prévus ;
- non respect des dates légales de tenue et de convocation des assemblées, comité d'entreprise, conseil d'administration ou de surveillance ;
- refus de certification des comptes par les commissaires aux comptes ou refus d'approbation des comptes par l'assemblée générale ;
- licenciement collectif d'un certain pourcentage des effectifs ;

(1) Dans un Etat de droit, si elle n'est pas matérialisée par un début d'exécution l'intention n'est pas punissable. Elle n'a même pas d'existence juridique. C n'est évidemment pas le cas d'un Etat totalitaire qui peut punir une pensée qualifiée de déviante, même si elle n'est exprimée qu'à la suite d'aveux effectués sous la contrainte.

(2) Pierre SUDREAU, Op. Cit., p. 139

(3) Ibid.

- perte des trois quarts du capital social ;
- trois exercices successifs déficitaires.

Ces critères objectifs agissent comme autant de clignotants qui éveillent une inquiétude quant à l'avenir de l'entreprise et doivent déclencher une interrogation sur l'opportunité de mesures de redressement. L'efficacité du dispositif repose sur la qualité de ces clignotants et en particulier leur aptitude à prédire une défaillance assez tôt. Cette démarche qui se voulait rassurante puisque les critères sont objectifs a fait l'objet de critiques portant essentiellement sur le choix des critères (1), et a été, faute d'un accord sur ce thème, abandonnée.

. Quant la prévision devient un acte juridique.

Avec le projet de loi relatif à la prévention des difficultés des entreprises (2), le législateur introduirait un article 240-1 dans la loi sur les sociétés (3) rendant obligatoire la publication d'états financiers prévisionnels". Dans les sociétés commerciales (...) le conseil d'administration, le directoire ou les gérants sont tenus d'établir une situation de l'actif réalisable et disponible, valeurs d'exploitation exclues, et du passif exigible, un compte de résultat prévisionnel, un tableau de financement en même temps que le bilan annuel et un plan de financement prévisionnel."Le projet d'article 340-2 ajoute que "dans les sociétés anonymes les documents visés à l'article 340-1 sont analysés dans des rapports écrits sur l'évolution de la société, établis par le conseil d'administration ou le directoire. Les documents et rapports sont communiqués simultanément au conseil de surveillance, au commissaire aux comptes et au comité d'entreprise". Il était difficile au législateur d'aller plus loin et de proposer des seuils d'alerte. Tout repose maintenant sur la vigilance de ceux auxquels l'outil est confié : le commissaire aux comptes et le comité d'entreprise.

---

(1) Cf à ce sujet : Alain BURLAUD : Information des salariés et défaillance de l'entreprise. Thèse, Paris, 1977, p. 132 à 134.

(2) Projet n° 488 (Sénat, 1983)

(3) Loi n° 66-537 du 24 juillet 1966.

A cet effet, le projet d'article 230-1 stipule :

"Le commissaire aux comptes, dans une société anonyme, demande des explications au président du conseil d'administration ou au directoire qui est tenu de répondre, dans les conditions et délais fixées par décret en Conseil d'Etat, sur tout fait de nature à compromettre la continuité de l'exploitation qu'il a relevé à l'occasion de sa mission.

A défaut de réponse ou si celle-ci n'est pas satisfaisante, le commissaire aux comptes invite le président ou le directoire à faire délibérer le conseil d'administration ou le conseil de surveillance sur les faits relevés. Le commissaire aux comptes est convoqué à cette séance. La délibération du conseil d'administration ou du conseil de surveillance est communiquées au comité d'entreprise".

Enfin, le projet prévoit l'insertion d'un nouvel article n° 432-5 dans le code du travail.:

"Lorsque le comité d'entreprise a connaissance de faits de nature à affecter de manière préoccupante la situation économique de l'entreprise, il peut demander à l'employeur de lui fournir des explications.

Cette question est inscrite de droit à l'ordre du jour de la prochaine séance du comité d'entreprise.

S'il n'a pu obtenir de réponse suffisante de la part de l'employeur, ou si celui-ci confirme le caractère préoccupant de la situation, il peut dans les entreprises visées à l'article L. 434-5 demander à sa commission économique d'établir un rapport. Dans les autres entreprises, le rapport est établi par le comité d'entreprise.

Ce rapport est transmis au commissaire aux comptes".

Faute de recettes, le législateur propose donc une procédure qui devrait permettre de prévenir les "faillites". Sur la base des états financiers prévisionnels, des commentaires les accompagnant et de toute autre information dont ils pourraient disposer, commissaires aux comptes et comité d'entreprise sont chargés de mettre en oeuvre une véritable surveillance (1). Nous

---

(1) C'est la solution que nous avons imaginés dans notre thèse.

pensons que la force de ce dispositif réside dans l'équilibre des intérêts divergents des acteurs concernés, procédé dont les juristes sont coutumiers. Ainsi, le commissaire aux comptes sera tenté de "tirer le signal d'alarme" tôt pour dégager sa responsabilité qui est lourde mais pas trop tôt pour ne pas créer de conflit inutile avec son client. Quant au comité d'entreprise, s'il peut être tenté d'utiliser cette procédure pour contester la gestion des dirigeants, il sait aussi que tout abus pourrait avoir un écho hors de l'entreprise et compromettre son crédit, c'est-à-dire menacer des emplois.

b - Les financiers et la gestion prévisionnelle du déclin des entreprises.

Les outils du juriste et du financier diffèrent radicalement en ce sens que le premier s'attache à la procédure et ne doit considérer le concept de probabilité qu'avec la plus grande prudence alors que le second a une attitude rigoureusement inverse. L'objectif des financiers est d'identifier rapidement et pour un faible coût les entreprises présentant un risque de défaillance élevé, le risque étant défini comme le produit d'une probabilité par une perte.

Depuis longtemps, les financiers sont tentés de trouver dans les états financiers les indicateurs de risque dont ils ont besoin. La plus rudimentaire de ces techniques, connue sous le nom de méthode des "crédit-men", (1) consiste à calculer la somme de plusieurs ratios préalablement multipliés par des coefficients. Selon que le résultat est supérieur ou inférieur à 100, la situation de l'entreprise est considérée comme bonne ou mauvaise. Des sociétés d'études financières telles DUN & BRADSTREET ont affiné cette méthode en calculant 14 ratios importants (et non cinq comme précédemment) et en les comparant à des références pour 125 branches d'activité (2). La firme en question est implantée en France depuis 1980 et fournit des informations sur 10000 entreprises françaises. Elle envisage la mise en place d'une importante banque de données.

---

(1) Cf à ce sujet : Georges DEPALLENS : Gestion financière de l'entreprise. Sirey, 1971, pp. 209 et s.

(2) Cf à ce sujet : Bernard COLASSE : Gestion financière de l'entreprise. PUF, 1982, p. 174.

Les développements récents de nouvelles techniques statistiques et notamment de l'analyse des données ont permis d'effectuer de nouveaux progrès en matière de prévision de défaillances connus sous le nom de "credit scoring" (1). A l'origine, il s'agissait de mécaniser l'instruction des dossiers de demande de crédit des particuliers en définissant un profil socio-économique des clients à haut ou faible risque et une "frontière" permettant de classer les individus dans l'une ou l'autre de ces catégories. Edward I. ALTMAN fut l'un des premiers (2) à transposer cette méthode à la prévision des défaillances d'entreprises. La mise en oeuvre de la méthode est extrêmement simple puisqu'elle consiste, comme le faisaient les crédits-men, à additionner quelques ratios après qu'ils aient été pondérés par des coefficients. L'entreprise est jugée bonne ou mauvaise selon que le résultat de l'opération précédente est supérieur ou inférieur à un seuil jugé significatif. Les modèles les plus perfectionnés se résument aux formules du type suivant :

$$Z = aR_1 + bR_2 + cR_3 + \dots + nR_i$$

ou a, b, ... n sont des coefficients de pondération et R<sub>1</sub>, R<sub>2</sub>, ... R<sub>i</sub> des ratios retenus comme étant significatifs.

Si  $Z > S_2$ , l'entreprise est saine, si  $Z < S_1$ , elle présente un fort risque de défaillance et dans le cas des modèles les plus perfectionnés, il y a indétermination si  $S_1 < Z < S_2$  avec parfois même une échelle de probabilité de défaillance.

---

(1) Cf à ce sujet : Alain BURLAUD : op. cit., p. 172 à 202.

(2) Edward, I. ALTMAN : The prediction of corporate bankruptcy : a discriminant analysis. Ph. D., University of California, 1967, 149 p.  
et du même auteur : Corporate financial distress. A complete guide to predicting, avoiding and dealing with bankruptcy. John Wiley & Sons, New-York, 1983, 368 p.

La seule difficulté, et elle n'est pas mince, réside dans la construction du modèle. A partir d'un échantillon d'entreprises qui l'année n ont déposé leur bilan ou sont toujours en vie, il faut trouver les ratios  $R_i$ , les coefficients  $q$  et le ou les seuils  $S$  qui auraient permis de prévoir avec le moins d'erreurs possibles dès n-2 ou n-3 ce qui s'est passé l'année n (1). Différents auteurs se sont livrés à ces calculs sur des échantillons pour arriver à des fonctions... différentes que nous avons regroupées dans le tableau de la page suivante (2). Ainsi selon le modèle de ALTMAN par exemple, une entreprise sera considérée comme saine si :

$$0,012 R_1 + 0,014 R_2 + 0,033 R_3 + 0,006 R_4 + 0,999 R_5 > 2,99$$

Bien sûr, on ne peut avoir la certitude que l'entreprise est à l'abri de toute défaillance même lorsque cette inégalité est vérifiée. En prenant un échantillon d'entreprises qui ont fait faillite, E. ALTMAN constate qu'il aurait pu prédire ces défaillances avec un pourcentage d'erreur acceptable deux ans à l'avance. Comme le montre le tableau de la page 131, le modèle n'est plus fiable au delà.

---

(1) Cf à ce sujet A. BURLAUD : op. cit., pp. 219 à 225.

(2) Il s'agit de travaux de :

Edward, I. ALTMAN : op. cit.

Yves COLLONGUES : Ratios financiers et prévision des faillites des PME. Banque, n° 365, septembre 1977.

Joël CONAN et Michel HOLDER : Variables explicatives de performances et contrôle de gestion dans les PMI. Thèse d'Etat, Paris, 1979.

Larry George GRU : Financial ratios, multiple discriminant analysis and the prediction of small corporate failure. Ph. D. University of Minnesota, 1973, 212 p.

Tableau des coefficients des ratios

AUTEURS DES MODELES

| RATIOS (Ri)                                     | ALTMAN                 | COLLONGUES 1 | COLLONGUES 2 | CONAN & HODER                             | GRU                          |
|-------------------------------------------------|------------------------|--------------|--------------|-------------------------------------------|------------------------------|
| Fonds de roulement net/total de l'actif         | 0,012                  | - 11,8348    |              |                                           |                              |
| Réserves/Σactif                                 | 0,014                  |              |              |                                           |                              |
| Résultat avant impôt et frais financiers/Σactif | 0,033                  |              |              |                                           |                              |
| Capitalisation boursière/dettes                 | 0,006                  |              |              |                                           |                              |
| Chiffre d'affaires/Σactif                       | 0,999                  |              |              |                                           | 0,01643                      |
| Résultat avant impôt et amortissement/dettes    |                        |              |              |                                           | 0,07877                      |
| Actif circulant/Σactif                          |                        |              |              |                                           | 0,02256                      |
| Résultat d'exploitation/Σactif                  |                        |              |              |                                           | 0,0718                       |
| Dettes/Σactif                                   |                        |              |              |                                           | - 0,04144                    |
| Frais de personnel/valeur ajoutée               |                        | 4,9830       | 4,6159       | 0,10                                      |                              |
| Frais financiers/chiffre d'affaires             |                        | 60,0366      |              | 0,87                                      |                              |
| Résultat d'exploitation/chiffre d'affaires.     |                        |              | - 22         |                                           |                              |
| Fonds de roulement/stock                        |                        |              | - 1,9623     |                                           |                              |
| Réalisable et disponible/Σactif                 |                        |              |              | -0,16                                     |                              |
| Capitaux permanents/Σactif                      |                        |              |              | -0,22                                     |                              |
| Excédent brut d'exploitation / dettes           |                        |              |              | -0,24                                     |                              |
| S                                               | S2 = 2,99<br>S1 = 1,81 | 5,455        | 3,0774       | Echelle de probabilité de défaillance (1) | S2 = 0,03850<br>S1 = 0,04013 |

(1) Cf page suivantes.



| Echelle des probabilités de défaillance du modèle de CONAN & HOLDERS |                            |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| VALEUR DU SCORE                                                      | PROBABILITE DE DEFAILLANCE |
| + 0,210                                                              | 100 %                      |
| + 0,048                                                              | 90 %                       |
| + 0,002                                                              | 80 %                       |
| - 0,026                                                              | 70 %                       |
| - 0,068                                                              | 50 %                       |
| - 0,087                                                              | 40 %                       |
| - 0,107                                                              | 30 %                       |
| - 0,131                                                              | 20 %                       |
| - 0,164                                                              | 10 %                       |

| Pourcentage d'erreur en fonction de l'horizon selon le modèle d'ALTMAN |                       |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| NOMBRE D'ANNEES AVANT LA FAILLITE                                      | POURCENTAGE D'ERREURS |
| 1                                                                      | 5 %                   |
| 2                                                                      | 28 %                  |
| 3                                                                      | 52 %                  |
| 4                                                                      | 71 %                  |
| 5                                                                      | 64 %                  |

Certains auteurs ont essayé de faire mieux que les modèles généraux que nous venons de voir en créant des modèles sectoriels, donc plus fins. Nous avons eu connaissance de deux exemples de telles applications : l'une concerne les industries textiles (1) et l'autre le bâtiment-travaux publics (2).

- (1) E. ALTMAN, Michel MARGAINE, Michel SCHLOSSER et Pierre VERNIMMEN : Validité de la méthode des ratios. Cahier de recherche, CESA n° 16, 1974, 41 p.
- (2) Patrick SENICOURT : Pour une méthodologie de prédiction des défaillances des entreprises de B.T.P. Cahier d'étude et de recherche E.S.C.P. n° 13, 1981 131 p.

Notre propos n'est ni de détailler plus ces différents modèles qui tous utilisent l'observation statistique de préférence aux méthodes hypothético-déductives pour prévoir les défaillances d'entreprises ni d'en construire d'autres. La seule conclusion qui nous intéresse ici est qu'il est possible d'avoir un modèle capable de calculer à partir des états financiers d'une entreprise, en quelques minutes, un indicateur de risque permettant de prévoir les défaillances deux et parfois trois ans à l'avance avec un taux d'erreur acceptable. Il est donc techniquement envisageable de réduire de façon significative la part des "aides-pompier", tout au moins en ce qui concerne les PME. Reste à définir selon quelles procédures.

## 2 - PROCEDURE POUR UNE GESTION SYSTEMIQUE DE LA RELATION D'AIDE.

Dans le cas particulier qui nous intéresse ici, nous allons devoir définir les inputs, les outputs et un système de régulation rétro-actif et anticipateur.

### a - Quelles aides : la définition des inputs.

La réponse à la simple question : "qu'est-ce qu'une aide ?" n'est pas simple. Un rapport du Conseil National de la Statistique (1) montre combien il est difficile de les recenser.

. Les subventions d'exploitation sont généralement bien connues sauf celles provenant de la C.E.E. qui figurent dans le chiffre d'affaires des entreprises bénéficiaires ou les bonifications d'intérêt qui n'apparaissent pas en comptabilité d'entreprise.

. Les aides à l'investissement ne sont pas nécessairement directement accessibles en comptabilité d'entreprise.

. Les dépenses fiscales (réductions d'impôts) et réductions des charges sociales ne sont connues que globalement, de façon approximative.

. Les aides au chiffre d'affaires (transferts effectués au profit d'agents autres que les entreprises aidées afin qu'ils achètent les biens ou services produits par ces dernières) sont particulièrement délicates à ventiler chez les bénéficiaires.

. Enfin, les garanties et cautionnements ne correspondent à aucun flux immédiat et certain.

La tentation est forte de "rationaliser" ce dispositif en réduisant les catégories d'aides aux seules aides dont l'émetteur, le récepteur et le flux sont parfaitement connus. Mais ce faisant, on se prive d'un certain nombre de leviers d'action. A titre d'exemple, une commune peut être amenée à garantir un prêt accordé à une entreprise située sur son territoire pour la sauver du dépôt de bilan. Dans l'immédiat, cette caution ne coûte

---

(1) Conseil National de la Statistique : Rapport du groupe de travail  
"comptabilisation des aides au système productif". Dactylographié, 1er février  
1983, 24 p.

rien et même rapportera car l'entreprise continuera à verser la taxe professionnelle (1). Elle est donc préférable à une bonification d'intérêt ou une exonération de taxe professionnelle et peut constituer la seule solution acceptable par le conseil municipal.

Il faut donc trouver un équilibre entre simplicité et variété. La simplicité est souhaitable à un double point de vue :

- elle assure la nécessaire transparence des opérations des pouvoirs publics ;
- elle facilite l'accès aux dispositifs d'aide sans les réserver aux mieux informés ou aux plus influents.

La variété est gage d'efficacité puisqu'elle permet une adaptation à la multiplicité des situations particulières.

Pour satisfaire à cette double exigence, nous proposons que toute forme d'aide, approuvée par le Parlement, ne soit autorisée que pour une période limitée (5 ans par exemple) et qu'au bout de ce délai elle ne puisse être réhabilitée pour une nouvelle période que sur présentation d'un rapport d'évaluation rédigé par le service intéressé et approuvé par la Cour des Comptes ou soumis à toute autre forme d'audit. Une telle contrainte permet d'effectuer périodiquement le point et d'éviter l'accumulation de sédiments en éliminant les formes d'aide les moins adaptées. Ce type de procédure est déjà en vigueur dans certains domaines aux Etats-Unis et connu sous le nom de "sunset legislation". Mais cela suppose que l'on sache définir un critère de succès pour un type d'aide.

b - Quels critères de succès : la définition des outputs.

C'est tout le problème de la mesure de l'impact d'une aide. S'agissant d'entreprises en difficulté, ce peut être leur survie temporaire ou "définitive", un nombre d'emplois sauvés, etc.. Mais si une aide peut constituer une condition nécessaire pour éviter un dépôt de bilan, elle n'est jamais la condition suffisante du succès d'une entreprise. Les indicateurs de succès sont "alimentés" par un grand nombre de variables : évolution du marché, des prix, qualités des dirigeants, attitude des

---

(1) Cf à ce sujet : Rapport de la Cour des Comptes 1983, p. 85 et 86.

banques et bien d'autres variables encore qui ne sont pas maîtrisées et dont on ne saura jamais la part de responsabilité dans un succès.

Si on envisage la seule survie, les choses sont un peu plus simples. Les aides, puisqu'il s'agit d'aides financières, ont pour résultat de reconstituer l'équilibre financier de la firme. Or, nous avons vu que les modèles financiers permettaient de prévoir les défaillances avec un risque d'erreur acceptable deux ans à l'avance, parfois même trois ans. L'équilibre financier n'est plus une variable explicative suffisante à un horizon de plus de trois ans. L'impact raisonnable de l'aide ne peut donc être de garantir la survie de l'entreprise au delà de trois ans. D'où la première règle d'évaluation : l'aide n'est un échec que si l'entreprise disparaît dans les trois années qui suivent. Elle ne saurait garantir l'éternité....

Mais une entreprise peut survivre de plusieurs manières. Elle peut par exemple survivre en ayant licencié deux fois plus de personnes que prévu. L'aide est-elle encore, dans ce cas, un succès ? Une solution peut consister à calculer le coût de l'emploi sauvé en divisant le montant de l'aide accordée par le nombre d'emplois existant trois ans plus tard.

Il conviendra simplement de s'assurer que ce coût n'excède pas des limites "raisonnables".

En tout état de cause, il convient de contractualiser la relation d'aide en fixant clairement l'impact attendu par les pouvoirs publics en contrepartie de l'aide afin d'éviter des situations aussi confuses que celles décrites dans les monographies sur EUROCCERAL ou ELASTELLE. Mais ceci nous amène à préciser un peu mieux les procédures de suivi.

c - Les procédures de suivi : feed-back et apprentissage.

Dans aucune monographie nous n'avons trouvé un mécanisme de suivi des dossiers. Il y a au moins deux raisons à cela.

- A. "L'aide-pompier" est un mécanisme correctif qui interrompt le jeu "normal" d'une économie de marché en réagissant a posteriori à un écart (gestion par les crises, caractéristique du

mode de fonctionnement du système politique) par rapport à une situation idéale jamais totalement explicitée (c'est le problème du management public et de la gestion de l'ambiguïté, déjà souligné). Il en découle que l'aide a plus un rôle symbolique consistant à montrer que le pouvoir politique s'intéresse au problème, qu'un rôle économique. Le suivi du dossier est fonction des seuls mouvements de l'opinion publique et ne découle pas d'une procédure régulière. Si l'objectif non avoué de "l'aide-pompier" est d'aider l'entreprise à mourrir en amortissant le choc social qui provoquerait sa disparition brutale, pourquoi évaluer alors qu'il est si simple de n'avoir qu'un comportement réactif ?

2. Organiser le suivi du dossier et évaluer les écarts par rapport aux prévisions n'est pas dans les traditions et la "culture" de l'Administration. Le chef d'entreprise qui a obtenu une aide est un peu dans la situation du candidat qui a passé un concours : son succès n'est plus remis en cause. De nombreux patrons le vivent d'ailleurs comme cela lorsqu'ils présentent leur dossier (ce sont eux qui se déplacent) devant un véritable jury. De plus, si une évaluation a posteriori montrait que l'entreprise n'a pas rempli ses engagements, ce serait aussi pour l'Administration une reconnaissance de ses propres erreurs : elle aurait soit mal apprécié la situation réelle, soit confié des fonds publics à quelqu'un qui n'en était pas digne.

La contractualisation de la relation d'aide avec la définition d'objectifs précis, d'objectifs intermédiaires, la mise au point d'une procédure d'évaluation régulière des réalisations et de mesure des écarts, la révision périodique des objectifs, constituent un ensemble particulièrement délicat à mettre en place dans l'Administration. C'est toutefois la seule façon de créer un processus d'apprentissage (1) complet lui permettant d'acquérir sa propre capacité d'expertise au lieu de se contenter de distribuer les aides sous la pression des événements, sans connaissance du terrain et avec le seul

---

(1) Sur la distinction entre feed-back et apprentissage, cf : Norbert WIENER : Cybernétique et société. Union générale d'édition, 1962, p. 75.

secours de cabinets de consultants uniquement lors de l'instruction du dossier. Mais le C.I.R.I., par exemple, pourrait-il alors se contenter de fonctionner avec quelques dizaines de personnes en comptant les collaborateurs des 17 rapporteurs ? Il ne faut pas se dissimuler que pendant la durée du "contrat", l'entreprise aidée passe ainsi "sous contrôle" de l'Administration sans que celle-ci ait à s'immiscer dans la gestion de celle-là. C'est une position très délicate qui repose sur la distinction entre contrôle et gestion dont les commissaires aux comptes connaissent la fragilité puisque le législateur leur fait obligation de contrôler tout en leur interdisant de gérer. L'expérience a néanmoins montré que cette séparation des fonctions est parfaitement viable.

L'organisme ayant en charge la gestion des aides devra recevoir périodiquement des états financiers qui lui seront adressés par l'entreprise après vérification par le commissaire aux comptes, afin de suivre les dossiers.

d - La création de mécanismes anticipateurs : une régulation plus  
-----  
complète.

Trois remarques préliminaires vont guider nos propositions :

i - Comme nous avons déjà eu l'occasion de le dire ci-dessus, lorsque la crise éclate, il est déjà souvent trop tard pour sauver l'entreprise à un coût raisonnable. D'où la nécessité d'un mécanisme anticipateur de détection des défaillances.

ii - D'un autre côté, les pouvoirs publics ne peuvent matériellement et politiquement pas placer toutes les entreprises sous surveillance afin d'être prêts à intervenir partout où le besoin s'en ferait ressentir.

iii - Enfin, le législateur est déjà en train de prévoir la mise en place d'un dispositif de prévention reposant, comme nous l'avons déjà vu, sur des organes de contrôle préexistants : le commissaire aux comptes et le comité d'entreprise. Cette procédure est strictement interne afin de ne pas alimenter des propos alarmants sur la santé de l'entreprise qui risqueraient de précipiter sa chute.

Compte-tenu de ces trois remarques nous ne pouvons que proposer une mesure incitative telle que les dirigeants des entreprises concernées aient intérêt à s'adresser aux pouvoirs publics dès l'apparition des faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation. Ceci appelle un certain nombre de précisions.

i - Que proposent les pouvoirs publics ? En effet, si les aides accordées à une entreprise qui anticipe sont les mêmes que ce dont bénéficierait celle qui dépose son bilan, les chances de succès de la procédure sont nulles. C'est pourquoi nous proposons d'offrir à l'entreprise qui se présente spontanément une aide contractuelle négociée, les pouvoirs publics devant, à la demande du chef d'entreprise, envoyer sur place le rapporteur du dossier ou ses représentants. En revanche, l'entreprise qui se présente "à chaud" n'aurait d'autre choix que d'accepter ou refuser un contrat d'adhésion prévoyant les contreparties de l'aide qu'elle pourrait recevoir avec une procédure d'instruction de la demande qui se ferait essentiellement sur dossier (procédure d'urgence).

ii - Comment ne pas compromettre le crédit de l'entreprise ? L'aide "à froid" ne doit pas être visible pour les tiers, notamment les banquiers et fournisseurs et, par conséquent, ne pas apparaître dans les comptes de l'entreprise bénéficiaires. Tel serait le cas si l'Etat réglait directement certaines charges, telles des charges sociales, ou abandonnait des créances fiscales au lieu d'effectuer un versement au profit de l'entreprise. Les charges ou les impôts non mis en recouvrement ne seraient purement et simplement pas comptabilisés, ce qui ne constitue absolument pas une irrégularité du point de vue comptable. Si cela s'avérait nécessaire au redressement de la situation, on pourrait également imaginer, avec des contreparties clairement définies, que l'Etat se porte acquéreur de tout ou partie des biens d'équipement nécessaires à la modernisation de l'entreprise pour les mettre à sa disposition dans des conditions particulièrement avantageuses. C'est ce que font déjà de nombreuses collectivités locales avec, par exemple, des usines relai pour attirer les implantations nouvelles (1). Même si de telles pratiques peuvent paraître illégitimes, mieux vaut aider une entreprise qui n'en a pas absolument besoin que verser à fonds perdus des sommes à une entreprise de toute façon condamnée à disparaître à brève échéance.

---

(1) Cf à ce sujet : Rapport de la Cour des Comptes 1983, pp. 83 à 85.



iii - Quel sera le fait générateur de la demande "d'aide à froid" ? Il faut que la procédure soit à la fois suffisamment accessible pour ne pas renvoyer systématiquement, quelques années plus tard, à une demande "d'aide à chaud" (aide-pompier) et en même temps pas trop accessible pour que toute entreprise ayant des besoins financiers ne s'adresse pas à l'Etat plutôt qu'à ses banquiers. Il nous semble que la procédure légale d'alerte déclenchée par le commissaire aux comptes ou le comité d'entreprise pourrait constituer le fait générateur ouvrant droit à une demande. Cette procédure n'est pas engagée par le chef d'entreprise, ce qui peut constituer un frein à la multiplication des demandes et une certaine garantie d'objectivité quand elle a pour origine le commissaire aux comptes. Le fait qu'elle ouvre droit à une demande d'aide peut tempérer les scrupules du commissaire aux comptes qui hésiterait à la déclencher. La même remarque s'applique bien sûr au comité d'entreprise. Quant au risque d'entente entre les dirigeants et le comité d'entreprise pour présenter des demandes abusives, il semble bien faible car la procédure légale d'alerte peut déboucher sur une remise en cause des dirigeants. Au total, une telle procédure nous semble bien équilibrée dans la mesure où elle utilise les intérêts divergeants des différentes parties prenantes. Enfin, elle nous semble susceptible de réguler la démographie des petites et moyennes entreprises et les perturbations sociales qui en découlent.

Notre objectif était d'étudier comment l'aide pouvait constituer un élément d'une gestion du déclin des entreprises et plus particulièrement quel rôle devait jouer l'évaluation dans ce processus. La description des pratiques que nous avons pu observer nous a montré que leur diversité et leurs insuffisances notamment du fait de l'absence de boucles de rétroaction ou de proaction, fondées précisément sur des évaluations. Cela nous a amené à faire quelques propositions que nous voudrions récapituler ci-dessous.

1. Rechercher un meilleur équilibre entre simplicité (quelques mesures d'aide connues de tous) et la variété (de nombreuses formes d'aide permettant de prendre en compte un maximum de situations particulières) grâce à une législation limitée dans le temps évitant l'accumulation sédimentaire de mesures toujours en vigueur mais dont l'objet aurait été perdu de vue.
2. Contractualiser la relation d'aide en définissant clairement les obligations des deux parties et l'impact attendu par les pouvoirs publics. Un indicateur d'impact pourrait être la survie ou non de l'entreprise dans les trois ans qui suivent complété par le ratio "montant de l'aide accordée/nombre d'emplois existants trois ans après".
3. Dans ce cadre contractuel, assurer un suivi des dossiers, un repérage des écarts et procéder à la révision des objectifs. Cela permettrait accessoirement de développer la capacité d'expertise de l'Administration en initiant un processus d'apprentissage.
4. Offrir des "contrats d'aide" à "deux vitesses" selon que l'entreprise anticipe ou non les difficultés. Lorsque le commissaire aux comptes ou le comité d'entreprise déclenchent la procédure d'alerte prévue par la loi sur la prévention des défaillances d'entreprises, celle-ci aurait accès à une aide négociée dans le cadre d'une procédure équilibrée. Inversement, lorsque les pouvoirs publics sont saisis d'une demande d'aide tardive, l'entreprise n'aurait d'autre

solution que d'accepter un contrat d'adhésion. Enfin, "l'aide à froid" serait invisible pour les tiers, notamment en n'apparaissant pas en comptabilité, afin de ne pas compromettre le crédit de l'entreprise.

Il est difficile à ce stade de notre recherche d'aller au delà de quelques principes car les détails ne peuvent être élaborés en dehors d'une procédure de consultation des différentes Administrations concernées.

Enfin, pour terminer, il convient de souligner que les entreprises qui par leur dimension ou leur importance stratégique acquièrent une importance nationale échappent de toute façon à ces procédures et doivent être traitées comme des exceptions, des phénomènes politiques (macro-management).

4. BIBLIOGRAPHIE RELATIVE AU CHAPITRE IV

- ALTMAN Edward I. : Corporate Financial Distress. A complete guide to predicting, avoiding and dealing with bankruptcy.  
John Wiley & Sons, New-York, 1983, 368 p.
- ANTON Thomas et : Toward a classification of citizen "satisfaction" with metropolitan public services. Institute of public policy studies, Discussion paper n° 95, 1976, 23 p.  
BOWEN Bruce
- BLOUIN Roger : Les aides publiques aux entreprises industrielles et artisanales : aspects économiques et comptables.  
Mémoire d'experts comptables, octobre novembre 1981, 94 p. + annexes.
- BURLAUD Alain : Information des salariés et défaillance de l'entreprise.  
Thèse complémentaire, Paris, 1977, 242 p.
- CASTA Jean-François : Prévoir la défaillance des entreprises ? RFC n° 97, octobre 1979, pp 506 à 527.
- CHAPLAIN Marie-Thérèse : Calcul économique et investissements hospitaliers.  
Colloque ENA/CESMAP, 27 octobre 1980, 14 p.
- CHELIMSKY Eleanor : The role of program evaluation in achieving appropriate governmental change. American academy of political and social science. Annals, mars 1983, 25 p.
- CHERVEL Marc : Pour un autre calcul économique public. RCB n° 49, juin 1982, pp. 29 à 55.
- CLARK, Robert, Francis : Program evaluation and public policy. DPA, University of Georgia, 1974, 158 p.
- COATES, Vary Taylor : Technology and public policy : the process of technology assessment in the federal government.  
Ph. D., George Washington University, 1972, 618 p.
- CONAN Joël et : Chefs d'entreprises, faites vous mêmes votre diagnostic.  
HOLDER Patrick  
Association MPI - Pays de la Loire, septembre 1980, 29 p.
- Conseil National de : Rapport du groupe de travail "comptabilisation des aides au système productif".  
la Statistique  
Dactylographié, 1er février 1983, 24 p.

- DERLIEN Hans-Ulrich : Program evaluation as an approach to the management of public policies in the Federal Republic of Germany.  
Colloque ENA/CESMAP, 27 octobre 1980, 16 p.
- FISCHER Frank : Political evaluation in public policy analysis : a methodology for integrating empirical and normative judgments.  
Ph. D., New-York University, 1978, 305 p.
- General accounting office : Evaluation and analysis to support decision making.  
9 décembre 1975, 48 p.
- General Accounting Office : Association technique d'harmonisation : Normes d'audit dans le secteur public.  
Ed. ATH, 1982, 188 p.
- General Accounting Office , Institute for program evaluation : A profil of federal program evaluation activities.  
Special Study 1, septembre 1982, 85 p.
- GIBERT Patrick : Management public : Management de la puissance publique. Thèse d'Etat, Université de Paris 2, 1983, 355 p.
- Groupe de réflexion sur l'économie des transports urbains. Les études et les négociations. Ecole Nationale Supérieure des urbains : Mines de Paris, centre de gestion scientifique. Mars 1975, 13 p.
- HAFSI Taïeb : L'Etat en affaires : au delà de l'idéologie. Politiques et management public.  
Volume 1, n° 2, printemps 83, pp. 67 à 91.
- HILL Joseph Gregory : The public interest and the evaluation of public policy. Ph. D., University of Washington, 1981, 306 p.
- HUSSENOT Philippe : Finalisation et contrôle de gestion des administrations publiques : analyse critique.  
Thèse d'Etat, Université de Paris IX Dauphine, 1982, 425 p.
- HUSSENOT Philippe : La gestion publique par objectifs. Des ambitions à la pratique. Ed. d'Organisation, 1983, 249 p.
- KERVASDOUE Jean de : Quelques réflexions sur l'évaluation des politiques publiques.  
Colloque ENA/CESMAP, 27 octobre 1980, 14 p.
- LAGADEC Patrick : L'étude de l'impact : instrument d'évaluation des décisions lourdes. Futuribles n° 9, hiver 1977,  
pp. 23 à 54.

- LEMAN Christopher K. et : Les six commandements de l'économiste/  
NELSON Robert H. analyste de politique. Politiques et management public. Volume 1, n° 1, hiver 83, pp. 129 à 160.
- LE PORS Anicet : L'évaluation des problèmes publics. Colloque international sur l'évaluation des politiques publiques. Ministère de l'Economie et des Finances, Direction de la Prévision et C.E.S.A., 15 décembre 1983.
- NIOCHE Jean-Pierre : De l'évaluation à l'analyse des politiques publiques. Revue française de sciences politiques, Vol. 32, n° 1, février 1982, pp. 32 à 61.
- PARKS Roger B. : Linking subjective and objective measures of performance. Workshop in political theory and policy analysis. Indiana University, octobre 1982, 24 p.
- R. POINSARD & B. WALLISER : Evaluation de l'évolution des études d'aide à la décision. RCB, n° 50, septembre 82, pp. 37 à 44.
- SENICOURT Patrick : Pour une méthodologie de prédiction des défaillances des entreprises de BTP. Cahier d'études et de recherche E.S.C.P. n° 13, 1981, 131 p.
- THOMSON Edward, Wayne : The application of multiple discriminant analysis for the evaluation of public policy towards horizontal mergers. Ph. D., University of California, 1973, 406 p.
- WALLISER Bernard : Axes d'évolution des études d'aide à la décision. Ministère de l'Economie, Direction de la Prévision, sous-direction C., 1er septembre 1980, 14 p.



## CONCLUSION

En guise de conclusion, nous voudrions proposer les trois réflexions suivantes quant aux résultats de ce travail de recherche.

1. La première réflexion porte sur les malentendus quant à l'extension de nos interprétations faites à partir des observations et matériaux recueillis pendant cette recherche ; il s'agit d'une recherche cadrée ; "cadrée" est à utiliser dans un double sens : celui de l'action (le cadrage) et celui de l'objet (le cadre d'un tableau).

- En choisissant de prendre comme gros plan "la relation d'aide de l'Etat aux organisations en difficulté", nous avons isolé un objet, quitte à perdre son inscription "macro-sociale" transformée en arrière-plan, presque comme sortant du cadre.
- Cette sortie de cadre a une conséquence méthodologique. En inscrivant nos données dans un cadre pour en faire des interprétations, nous voulons aussi dire que l'on ne peut pas étendre nos interprétations aux données qui se trouvent à l'extérieur du cadre.

Autrement dit, nos interprétations en termes de stratégies paradoxales, ne valent que pour la description du tableau "inscrit" dans ce cadre. Cette description n'avait pour prémices ni une problématique institutionnelle de l'Etat, ni une problématique fonctionnaliste visant à décrire les fonctions d'un Etat par rapport à une cohérence globale postulée à l'avance. Les prémices s'inscrivaient plutôt dans une problématique organisationnelle, à savoir, partir d'une relation repérable, décrire précisément le processus de cette mise en relation afin d'augmenter notre connaissance sur l'intelligence organisationnelle des acteurs "en prise" dans cette relation.



2. La deuxième remarque porte sur les interprétations faites à partir des matériaux contenus dans chacune des monographies. Nous avons compris la relation d'aide à la fois comme un dispositif de médiation entre aidants et aidés, mais aussi comme un mode de communication -communication et non langage- Un des résultats de cette recherche sera aussi de montrer que cette communication ne peut être analysée qu'à partir d'un repérage d'un certain nombre de niveaux de meta-communications. Ce niveau de meta-communications peut prendre la forme de punctuations, par exemple dans l'historique des relations Etat/industrie pour le secteur de la machine-outil. Le repérage de ces meta-niveaux relève du travail même d'interprétation. Comprendre comment l'entreprise "publiquement" en difficulté -et qui le fait savoir notamment par la presse- reçoit à la fois l'argent des Pouvoirs Publics et le message sur l'aide de l'Etat. L'énergie et l'information sont simultanément reçues et différemment, nous l'avons vu, selon qu'il s'agit d'une PMI ou d'un groupe industriel.

Ce travail d'interprétation s'inscrit alors dans une problématique de la communication au sens où aucune communication ne peut véritablement être définie au niveau visible auquel elle s'établit. D'où ce travail sur la représentation et le symbolique, pour repérer les contextes, à comprendre moins comme "ce qui entoure" que comme des niveaux de meta-communication . A ce titre, la recherche montre aussi l'exercice de la domination dans la relation d'aide en détectant qui formule une demande (une injonction) et qui reçoit cette injonction. Un des résultats de la recherche est de montrer que le message de l'Etat vis-à-vis des PME en difficulté prend la forme d'une demande qui appelle la soumission précisément "localisée" et qui peut se transformer en "double contrainte" intériorisée comme telle par l'Etat. Pour les groupes industriels étudiés, nous n'observons pas un résultat symétrique -une requête de l'Etat face à un groupe renforçant l'exercice de son pouvoir- mais la construction d'une transaction que nous avons appelée compromis allant au-delà d'un compromis que l'on pourrait qualifier de socio-politique ou socio-politico- syndical.

3. La troisième remarque porte sur la place importante que nous avons faite aux interprétations en termes de stratégies paradoxales. Stratégies paradoxales non pas au sens logique formelle (le crétois qui dit que les crétois sont menteurs) mais au sens existentiel, c'est-à-dire le paradoxe qui "vit" au rythme de la construction de cette relation. C'est dire que nous nous sommes placés d'emblée dans une problématique de l'action, cette fameuse "conduite des affaires" où ce qui relève de l'économique s'empare du politique et du social, et réciproquement. Cette emprise, nous l'avons repérée par l'envoi de messages et de meta-messages entre aidants et aidés; lorsque le message et le meta-message sont émis simultanément et se trouvent du même coup conservés sans pouvoir être réduits, nous avons repéré des stratégies paradoxales prenant la forme de compromis. Le compromis n'est pas la compromission ni un simple marchandage où l'État gagne du temps contre des assurances apaisantes, ni une simple habileté consistant à dire quelque chose et faire autre chose. En mettant en avant plusieurs formes de stratégies paradoxales déployées par l'État, mais aussi par les entreprises, le propos n'est pas de relever l'incohérence ni la confusion volontaire ou involontaire, mais de proposer un cadre descriptif permettant de comprendre comment les acteurs maîtrisent cette complexité sociale lorsque "les uns" en appellent à l'aide des "autres".

o  
o o  
o



PLAN DU TOME III

|                                                                                           | pages |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| I - L'ÉTAT ET LES P.M.E. EN DIFFICULTÉ .....                                              | 5     |
| 1. ELASTELLE : Comment réduire la complexité<br>du contexte local                         |       |
| 2. DUFOUR : Hors du plan, point de salut                                                  |       |
| 3. LE CIRI : De l'aide à la médiation                                                     |       |
| II - QUAND L'ÉTAT ET UN GROUPE GÈRENT LE DÉCLIN<br>D'UNE ORGANISATION .....               | 115   |
| 1. BOUSSAC : "La faillite, nous voilà"                                                    |       |
| 2. L'OPERATION RACINES, l'espace délégué                                                  |       |
| III - L'ÉTAT AU SECOURS DE LA MACHINE-OUTIL :<br>L'AIDE EN PLAN .....                     | 175   |
| 1. Un secteur historiquement modelé par ses relations avec<br>les arsenaux                |       |
| 2. L'organisation de l'offre : analyse historique                                         |       |
| 3. Du quatrième plan à la crise : du contrôle des frontières<br>au court-circuit          |       |
| 4. Le plan machine-outil 1976 : un plan en trompe l'oeil ?                                |       |
| 5. Le plan 1981 ou la contractualisation des rapports de l'Etat<br>avec l'industrie       |       |
| IV - NOTE SUR LES PROBLÈMES THÉORIQUES ET PRATIQUES<br>DE L'ÉVALUATION DE POLITIQUE ..... | 195   |
| 1. Méthodologie de l'évaluation de politiques et<br>systèmes de valeurs                   |       |
| 2. Le support organisationnel de l'évaluation de<br>politique                             |       |
| 3. Conclusion                                                                             |       |

N.B. : Les annexes de cette recherche ne sont pas incluses dans cet ouvrage. On peut se les procurer en en faisant la demande à l'ESCP, 79 avenue de la République, 75011 Paris (355 39 08).



- I. ELASTELLE : Comment réduire la complexité du contexte local ..... page 6
- Annexe 1 : Elastelle dans la presse nationale
  - Annexe 2 : Intersyndicale Elastelle  
Lettre ouverte du 22 janvier 1982
  - Annexe 3 : Quelques données financières et comptables
  - Annexe 4 : Eléments d'analyse financière  
Exercices 1978, 1979 et 1980
  - Annexe 5 : Procès-verbaux des délibérations des Assemblées générales extraordinaires d'Elastelle-Tissel S.A.
- II. DUFOUR : Hors du plan, point de salut ..... page 30
- Annexe 1 : Rencontres régionales pour la machine-outil
  - Annexe 2 : Question écrite n° 33.885  
Réponse du Ministère à M. L. Odru
  - Annexe 3 : Correspondances entre la Ville de Montreuil et le Ministère de la Recherche et de l'Industrie
  - Annexe 4 : Correspondance entre un Délégué syndical CGT Dufour et M. F. Mitterand, Président de la République
  - Annexe 5 : Tracts section CGT - Dufour - janv. 83
  - Annexe 6 : Tracts section CFDT
  - Annexe 7 : Conférence de presse du Maire de Montreuil
  - Annexe 8 : Encart "Dufour, l'espoir" paru dans le Monde du 2 mars 1983
  - Annexe 9 : Eléments de diagnostic pour un rapprochement Vernier -Dufour
  - Annexe 10 : Projet de contrat Vernier - Dufour
  - Annexe 11 : Argus de presse de janvier 1983 :  
"Le Ministère de l'Industrie s'engage à sauver Dufour"
- III. LE CIRI : de l'aide à la médiation ..... page 113
- Répartition par taille des dossiers suivis par le CIASI
  - Répartition par secteur d'activité des dossiers suivis par le CIASI

PARTIE II : I. BOUSSAC : La faillite, nous voilà ..... page 115

Annexe 1 : Lettre de la Direction Générale de St Frères  
au Tribunal de Commerce de Paris

Annexe 2 : Lettre de la Direction Générale de  
Frères au Secrétaire Général du CIASI

Annexe 3 : Fédération HA.CUI.TEX CFTD aux mili-  
tants du Groupe Willot-Boussac. Les  
conditions de la reprise du Groupe  
Boussac par les Willot

Annexe 4 : Tract CFTD : Boussac 100 milliards  
pour les Willot, déjà 1800 licen-  
ciements

II. L'OPERATION RACINES, l'espace délégué .....page 145

Annexe 1 : Protocole d'accord EDF-Assemblée  
Permanente des CCI

Annexe 2 : Protocole d'accord EDF-AFPA

Annexe 3 : Protocole d'accord EDF-Ministère de  
l'Education

PARTIE III : L'AIDE AU PLAN ..... page 175

Annexe 1 : Note méthodologique sur le programme  
de développement de la machine-outil

Annexe 2 : Eléments du plan machine-outil,  
décembre 1981

PARTIE IV : NOTE SUR LES PROBLEMES THEORIQUES ET PRATIQUES DE  
L'EVALUATION DE POLITIQUE ..... page 195

1. Méthodologie de l'évaluation de politiques et  
systèmes de valeurs
2. Le support organisationnel de l'évaluation de  
politique
3. Conclusion

CAHIERS D'ETUDES ET DE RECHERCHE  
DEJA PARUS

- \* Alain CHEVALIER et Georges HIRSCH :  
"La gestion des risques : un impératif primordial de la fonction financière", n°78-1.
- \* Alain BURLAUD :  
"Le contrôle de gestion dans les services publics", n° 78-2.
- \* Henri-Louis VEDIE :  
"Economicité de la taxation des plus-values", n° 78-3.
- \* Compte rendu intégral des débats d'une table-ronde tenue à l'ESCP : "La situation juridique du locataire d'un centre commercial", n° 78-4.
- \* Compte rendu intégral du Colloque organisé par l'ESCP, le 28 novembre 1977 :  
"La croissance des dépenses de santé", n° spécial 78-5.
- \* Gérard GARNIER, Geneviève CAUSSE et Jacky BOUDEVILLE :  
"Autonomie décisionnelle des filiales françaises d'entreprises américaines multi-nationales", n° 79-6.
- \* Alain CHEVALIER et Georges HIRSCH :  
"Risk management in financial decisions : a critical survey", n° 79-7.
- \* Jean-Marie CHAUVEAU :  
"Comparaison internationale de l'enseignement des méthodes quantitatives de gestion, n° 80-08.
- \* Alex MUCCHIELLI :  
"L'individu et les défenses groupales dans les organisations", n° 80-9.
- \* Georges HIRSCH :  
"Aide à la décision multicritère - La théorie face à la pratique", n° 80-10.
- \* Bérenger LE BRETON (ESCP), Dominique BRIOLAT (ESSEC), Alain GABRIEL (IMI) :  
"Informatique et Gestionnaires - La formation doit évoluer", n° 80-11.
- \* Henri-Louis VEDIE :  
"Statique et dynamique de l'évolution des conditions de travail", n° 80-12.
- \* Patrick SENICOURT :  
"Pour une méthodologie de prédiction de défaillance des entreprises de bâtiment-travaux publics", n° 81-13.
- \* Alain CHEVALIER, Georges HIRSCH :  
"Le risk-management : pour une meilleure maîtrise des risques de l'entreprise, n°81-14.
- \* Paul GRAND-JEAN :  
"Quelle politique industrielle pour la France", n° 81-15.
- \* Christian MORETTI (ESCP), Thierry d'ARGOEUVES (Groupe THOMSON) :  
"Les restructurations industrielles en Europe : le cas de l'électronique Grand Public", n° 81-16.
- \* Alain CHEVALIER, Georges HIRSCH :  
"La gestion des risques : un nouveau processus stratégique de l'entreprise, n° 81-17.
- \* Christian MICHON :  
"Analyse sémiologique et perception visuelle du produit (exemple d'application aux piles électriques plates)", n° 81-18.



- \* Henri-Louis VEDIE :  
"Croissance et crise du capitalisme : l'actualité de la pensée Schumpétérienne", n° 81-19.
- Armand DAYAN :  
"Examen critique de la mutation en cours du modèle de consommation, essai de modélisation du service des consommateurs dans l'entreprise", n° 81-20.
- Jyopti GUPTA, Georges HIRSCH :  
"L'enseignement Supérieur de Gestion et de Technologie en Inde : vers une collaboration Franco-Indienne ?", n° 81-21.
- Jean-Christian SERNA (Directeur Adjoint de l'Enseignement à la CCIP, Ancien Directeur de l'ESCP) :  
"Le refus de vente (article 37-1°-a- de l'ordonnance 45-1483 du 30 juin 1945)", n° 81-22.
- Jyopti GUPTA, Georges HIRSCH :  
"Réussir en Inde : les facteurs-clés du succès", n° 81-23.
- Documents réunis par Alain CHEVALIER :  
"Nouveaux produits de gestion de patrimoine", n° 81-24.
- Geneviève CAUSSE :  
"Vers une théorie organisationnelle de la Gestion de la Trésorerie", n° 81-25.
- Geneviève CAUSSE, Alain BURLAUD :  
"Les comptes de surplus : un instrument de gestion des entreprises", n° 82-26.
- Armand DAYAN, Alain OLLIVIER :  
"Journée d'étude : formation des équipes. Résultats de l'enquête effectuée en juin 1981. Compte rendu des travaux en atelier". (26 novembre 1981), n° 82-27.
- Jean-Claude ANDREANI, Jérôme BON, Renaud de MARICOURT, Christian MICHON, Alain OLLIVIER :  
"Éléments de réflexion sur la mise en oeuvre du marketing dans l'industrie pharmaceutique", n° 82-28.
- Renaud de MARICOURT, Pierre BUDIN :  
"La prévision commerciale au service du développement de l'entreprise". Journées des 23-24 mars 1982, n° 82-29.
- Patrick GOUGEON, Bruno PONSON, Yves TINARD :  
"Le développement international des groupes français", n° 82-30.
- Patrick GOUGEON, Bruno PONSON, Yves TINARD :  
"A propos de redéploiement industriel", n° 82-31.
- Alain CADIX :  
"Marketing industriel et innovation technologique", n° 83-32.
- Bruno PONSON :  
"Le vote par consensus" - Principales propriétés et performances, n° 83-33.
- Jean-Claude USUNIER :  
"La prévision de taux de change - Pratique et théorie", n° 83-34.
- Michel RAIMBAULT :  
"Quels gestionnaires pour la Fonction Publique ?". Actes de la Journée d'Etude du 6 mai 81 n° 83-35.
- Jean-Michel SAUSSOIS :  
"Recherche sur la fonction fabrication dans 40 entreprises industrielles françaises. Une fonction délaissée par les jeunes ingénieurs ? n° 83-36.

- 
- \* Daniel BOUSSARD :  
"Eléments monétaires, structure financière et logiques des comptabilités d'inflation".  
n° 83-37.
  - \* Daniel BOUSSARD :  
"L'impact économique des choix comptables : essai de synthèse des débats et recherches"  
n° 83-38.
  - \* Marc BENOUN, Patrick SENICOURT :  
"L'aide à la création et au développement des entreprises nouvelles".  
Comparaison internationale. n° 84-39.
  - \* Textes rassemblés par Jérôme BON :  
"Recherche et Pédagogie en Gestion". Textes rassemblés lors de la journée d'étude du  
19 octobre 1983. n° 84-40.
  - \* Patrick GOUGEON, Bruno PONSON, Yves TINARD :  
"La filière électronique". n° 84-41.
  - \* Yves DEVELLENES, Yves TINARD :  
"Analyse juridique et économique des ententes". n° 84-42.
  - \* Christiane TINARD, Yves TINARD :  
"Définition et pratique de la sous-traitance". n° 84-43.

