

Les conditions de formation et d'appropriation d'un club d'entreprise de PME en territoire rural. Une autre facette de l'activité des dirigeants de PME

Baptiste Giraud (*)

Cet article s'intéresse aux modalités de constitution d'un club d'entreprise en milieu rural. À partir de cet objet d'étude, il a pour objectif d'éclairer les ressorts politiques, sociaux et économiques de l'action collective de dirigeants de PME à l'échelle locale. L'article revient d'abord sur les processus politiques qui ont rendu possible la constitution de ce regroupement patronal. Il émerge en effet sous l'impulsion de l'action engagée par les pouvoirs publics locaux et par la chambre de commerce et d'industrie (CCI) dans un contexte de reconfiguration des dispositifs de pilotage de l'action publique locale. Dans un second temps, on montre cependant que l'institutionnalisation de ce regroupement patronal s'opère selon des modalités qui sont aussi liées à la structuration sociale de cet univers de dirigeants d'entreprise. L'accent est d'abord mis sur les mécanismes sociaux de sélection des adhérents du club. Puis, on étudie comment la diversité de ces PME et des propriétés sociales de leurs dirigeants explique leur propension inégale à s'engager dans le club ainsi que les différentes raisons pour lesquelles ses adhérents s'y investissent. Ce faisant, cette recherche interroge l'impact des recompositions du capitalisme industriel familial et patrimonial sur les conditions de l'engagement des dirigeants de PME.

Pour contribuer à éclairer dans leur variété et dans leur singularité les activités des dirigeants de petites et moyennes entreprises (PME), cet article s'intéresse aux conditions et aux modalités de leur engagement dans des regroupements d'employeurs. Les activités de ces dirigeants ne se limitent pas en effet à la gestion de leur entreprise. Elles se déploient aussi à l'extérieur de leur établissement et comprennent une dimension plus politique, à travers les formes d'action collective dans lesquelles ils s'engagent pour défendre leurs intérêts économiques et professionnels. Si elles sont évidemment puissamment dictées par les spécificités de leurs activités professionnelles (AMIOT, 1991 ; RAVELEAU, 2002 ; DAUMAS, 2012), les activités militantes et de représentation politique des dirigeants des PME constituent ainsi une autre facette de leurs pratiques à travers lesquelles se détermine la spécificité de leur identité sociale et de leur rôle politique dans l'espace public national, mais aussi local.

L'étude des regroupements d'employeurs dans un territoire rural offre de ce point de vue un terrain d'observation particulièrement propice pour saisir, sous un angle doublement original, les dynamiques de recompositions de ces activités de défense et de représentation des intérêts des dirigeants de PME,

dans un contexte de transformation de ce vaste univers patronal composite (ZALC, 2012). Ce terrain d'enquête nous offre d'abord l'opportunité de prolonger l'analyse de la diversité et des métamorphoses du petit patronat (GARCIA-PARPET, PAVIS, 2007 ; MICHEL, LAURENS, 2009), à partir de l'observation d'une frange importante de ce dernier, jusqu'alors largement éclipsée par l'attention privilégiée portée aux mondes patronaux en zone urbaine, mais aussi par la tendance des quelques études consacrées aux entrepreneurs du monde rural à se concentrer sur les seuls exploitants agricoles et viticoles (MULLER *et al.*, 1989 ; GARCIA-PARPET, 2007 ; BESSIÈRE, 2010), occultant ainsi du champ de l'analyse la diversité des activités économiques et des univers sociaux des mondes ruraux (MISCHI, RÉNAHY, 2008). Le décentrement du regard que permet d'opérer l'observation d'un univers patronal en milieu rural est tout aussi heuristique du point de vue des formes de mobilisation patronale qu'il est possible d'y étudier.

Objet d'un regain d'intérêt ces dernières années, l'action collective patronale a en effet été prioritairement étudiée à partir de l'examen du travail de mobilisation et de représentation des organisations syndicales du patronat (confédération, fédération, syndicats professionnels) (COULOUARN, 2008 ; AMOSSÉ *et al.*, 2012 ; RABIER, 2007 ; OFFERLÉ, 2012). Concernant les dirigeants des PME, l'analyse a ainsi essentiellement porté sur les conditions d'émergence de la Confédération générale des petites et moyennes

(*) Université d'Aix-Marseille, Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST) ; baptistegiraud@hotmail.com

entreprises (CGPME), de l'Union professionnelle artisanale (UPA) ou d'autres syndicats professionnels de commerçants et d'artisans (GUILLAUME, 2004; MILET, 2008; ZARCA, 1986; FRAU, 2012), et sur les modes d'action qu'elles mettent en œuvre pour faire entendre la voix des «petits» patrons auprès des pouvoirs publics et pour contester la préention du Mouvement des entreprises de France (Medef) à parler au nom de l'ensemble des employeurs (BUNEL, SAGLIO, 1979; WEBER, 1991). Rares sont par ailleurs les travaux à s'être intéressés aux formes concrètes que prend l'action de ces organisations patronales sur les territoires (VERNUS, 2002). Certes, d'autres formes de regroupements patronaux (*clubs*, *think thank*, associations professionnelles) ont été étudiées (OFFERLÉ, 2009). Mais l'analyse est encore restée cantonnée à l'étude des associations nationales regroupant l'élite des dirigeants des grandes entreprises (BERNOUX, 1974; DUDOUET, 2007; CICCOTELLI, 2009). Cette approche par «le haut» de l'action collective patronale, centrée sur le travail des organisations «représentatives» tend cependant à occulter la place centrale que des formes «alternatives» d'organisation de l'action collective occupent également dans l'espace de la représentation des chefs de PME. Dans le territoire rural que nous avons observé (voir encadré 1), le Germanois (voir encadré 2)⁽¹⁾, les organisations syndicales patronales sont effectivement très faiblement implantées, pour ne pas dire inexistantes. Comme dans beaucoup d'autres territoires ruraux vraisemblablement (MINGUET, 1993), c'est presque uniquement par l'entremise d'associations professionnelles et de *clubs* d'entreprise territoriaux, directement soutenus par les chambres consulaires et les pouvoirs publics locaux, que se construit l'action collective des chefs d'entreprise et la mise en représentation de leurs intérêts dans l'espace public local.

Encadré 1

Espace local de la représentation patronale et dispositif d'enquête

Il existe quatre regroupements patronaux dans le Germanois. Celui qui est au cœur de notre enquête est le *club* des entreprises du Germanois. Au moment de la recherche (2010-2011), il rassemble une trentaine de chefs d'entreprise, plus ou moins investis dans les activités du *club*. Créé en 2000, il est

hébergé dans les locaux de la communauté de communes, et animé par le responsable de l'antenne de la chambre de commerce et d'industrie (CCI) à Saint-Germain. Réservé aux dirigeants d'entreprise de plus de dix salariés, ce *club* regroupe essentiellement, *de facto*, des chefs d'entreprise issus des trois secteurs industriels traditionnels du Germanois, auxquels sont venus s'ajouter cependant, ces dernières années, des entrepreneurs travaillant dans les secteurs de la construction et de la grande distribution. Plusieurs des employeurs industriels membres de ce *club* territorial «transfilrière» adhèrent par ailleurs à deux associations professionnelles qui fédèrent, d'une part, les employeurs de la filière du bois depuis le début des années 1980 et, d'autre part, ceux de la pierre depuis 1996. Ces deux associations s'organisent à l'échelle régionale, et sont très largement soutenues par la CCI et par la région. Plus de 80 % des activités de ces deux associations sont en effet subventionnées par la région et les départements. Elles sont par ailleurs animées par des salariés permanents mis à disposition par la région ou par la CCI, qui accueillent également ces associations dans leurs locaux. Enfin, en 2006, a été mis en place un *club* des hôteliers et restaurateurs. Il couvre le Germanois et la communauté de communes limitrophe, revendique cinquante adhérents et est également animé par un agent de la CCI. Dans le cadre nécessairement limité de cet article, après avoir mis en perspective les conditions de création de ces différents groupements patronaux, on centrera plus spécifiquement l'analyse des ressorts de l'engagement des chefs d'entreprise dans ces espaces d'action sur l'étude des modalités de fonctionnement du *club* du Germanois et des processus de mobilisation de ses adhérents.

Afin d'accomplir ce travail, en guise d'archives, nous avons dû nous contenter de quelques articles dans la presse locale consacrés aux activités de ce groupement patronal. Les membres de ce dernier n'ont en effet conservé aucune forme de documents écrits (comptes-rendus de réunions, communiqués de presse, etc.) susceptibles de nourrir notre enquête. Dans ces conditions, c'est donc avant tout par le recours à une série d'entretiens, réalisés entre octobre 2010 et juin 2011, que nous avons entrepris de reconstituer la genèse de sa formation et ses formes d'investissement. Les entretiens ont d'abord été menés auprès de l'ensemble des animateurs, anciens et actuels, de ce *club*, des responsables des trois autres associations patronales de chefs d'entreprise du Germanois, mais aussi des secrétaires généraux départementaux des trois confédérations d'employeurs (Medef, CGPME, UPA). En complément, douze entretiens ont été réalisés avec des adhérents du *club* des entreprises du Germanois. Afin de mieux saisir la diversité des logiques et des formes d'engagement des chefs d'entreprise dans ce *club*, nous avons pris soin de rencontrer, aussi bien ceux qui sont parmi ses adhérents les plus actifs et les plus anciens, que des adhérents plus récents ou beaucoup moins impliqués dans ses activités.

(1) Ce travail de recherche s'inscrit dans un travail d'ethnographie collective engagé sur ce territoire. Intitulée «Encadrement et sociabilité des mondes ruraux» et dirigée par Gilles Laferté (financements ANR, INRA, région Bourgogne), cette enquête collective regroupe une quinzaine de chercheurs et de doctorants qui s'emploient à explorer le renouvellement de la structure sociale de cette vaste zone rurale en étudiant les différents groupes sociaux qui la composent (élus, agriculteurs, salariés et syndicalistes, exploitants forestiers, chasseurs, jeunes scolarisés, etc.). Que les chercheurs du CESAER qui ont rendu possible cette recherche soient ici remerciés.

Encadré 2

Les mutations d'un univers patronal à dominante familiale en milieu rural

Composé d'une centaine de petites mairies réparties en six cantons regroupés en communauté de communes, le Germanois compte 20 000 habitants, dont 5 000 se concentrent dans le chef-lieu, Saint-Germain ⁽¹⁾. Ce territoire se caractérise d'abord par son enclavement géographique. Parce qu'il est resté à l'écart des grands axes ferroviaires et routiers de circulation de la région, il faut plus d'une heure et demie de route pour parcourir les 90 km qui séparent le chef-lieu, Saint-Germain, de la préfecture. Sur un plan économique, ce territoire rural apparaît tout autant relégué aux marges de l'espace local. Il compte certes environ 700 établissements ressortissant de la CCI, ce qui, à quelques unités près, équivaut au nombre des exploitations agricoles qui y sont recensées. Mais cela ne représente qu'à peine 5 % des établissements couverts par la chambre consulaire à l'échelle du département. En outre, il s'agit pour l'essentiel de petites entreprises. La plus grande, un établissement spécialisé dans la fabrication de boîtes métalliques, emploie un peu plus de deux cents salariés, quand 90 % des autres entreprises en comptent moins de dix. Par ailleurs, les dynamiques démographiques et économiques du Germanois renvoient, de prime abord, l'image d'un territoire rural en voie de désertification.

Au cours de ces vingt dernières années, le Germanois a en effet perdu 6 % de sa population, alors que le département a gagné au contraire, pendant la même période, près de 2,5 % d'habitants supplémentaires. Ce déclin démographique va notamment de pair avec l'essoufflement des activités industrielles qui ont historiquement porté le développement économique du Germanois. La crise la plus ancienne concerne la métallurgie. Après la fermeture des hauts-fourneaux dès les années 1870, le déclin de la filière s'est prolongé à partir des années 1970 par une succession de fermetures et de restructurations d'entreprises dont le dernier acte s'est produit pendant notre enquête avec la mise en liquidation d'une fonderie de Saint-Germain, qui était encore l'un des principaux employeurs du territoire avec une cinquantaine de salariés. Autre filière industrielle importante du Germanois, les entreprises de la pierre (exploitation de carrières, tailleurs, sculpteurs, etc.), spécialisées dans la roche ornementale, ont elles aussi, rencontré des difficultés ces dernières années. Confrontées à une montée en puissance de leurs concurrents étrangers ⁽²⁾, elles ont dû également affronter une chute brutale des commandes en provenance des États-Unis, au lendemain du krach boursier de 2008. Or, pour certaines de ces entreprises, ces exportations représentaient près de la moitié de leur chiffre d'affaires. Enfin, dans ce territoire qui abrite l'une des plus importantes forêts de feuillus en France, la filière du bois, est le troisième pilier de l'économie locale à vaciller. La crise concerne surtout les entreprises de transformation du bois (scieries, fabrication de meubles, de cercueils, de portes de cuisine, etc.). Après une période plutôt florissante au début des années 2000, elles ont en effet également enregistré un ralentissement important de leur activité. Quand il n'a pas directement conduit à la fermeture de certains établissements industriels (leur nombre a reculé de 15 % entre 2000 et 2008 ; sur ce même terrain d'enquête, voir *RENAHY*, 2005) ou à une baisse significative de leurs effectifs, le déclin des activités industrielles locales a eu pour conséquence l'absorption, par des groupes (inter) nationaux extérieurs au Germanois, de plusieurs entreprises familiales – de type mono-établissement –, qui formaient, à l'origine, l'essentiel de ces trois filières industrielles.

En dépit de ces grands bouleversements, l'industrie n'a pas pour autant disparu de ce territoire. Certes, elle regroupe désormais moins d'établissements (27 %) que les services (32 %) ou le commerce (41 %). Le secteur industriel concentre cependant encore l'essentiel des établissements dépassant le (modeste) seuil de dix salariés, et plus de 32 % des 5 000 emplois salariés disponibles dans le Germanois ⁽³⁾, soit une proportion comparable à celle des établissements publics (32,8 %) et légèrement supérieure à celle des commerces et des services du secteur marchand réunis (30,2 %). En outre, même si une part croissante d'entreprises est passée sous le contrôle de groupes (inter) nationaux et de directeurs d'établissements nommés par eux, une proportion importante de PME reste la propriété de chefs d'entreprise locaux. Certaines sont de création récente. D'autres, beaucoup plus anciennes, sont dirigées par les héritiers de vieilles lignées patronales, dans le secteur industriel et dans le bois en particulier. Ces entreprises familiales ne sont cependant pas restées figées dans le temps. Leur périmètre s'est au contraire parfois profondément modifié. Pour s'adapter aux nouvelles contraintes de l'économie capitaliste mondialisée, certains dirigeants ont en effet fait le choix de diversifier leurs activités ou d'augmenter leur chiffre d'affaires en rachetant d'autres établissements de leur secteur d'activité en dehors du Germanois. C'est à ce prix que plusieurs entreprises familiales industrielles du Germanois ont pu conserver une position de *leader* non seulement régional, mais aussi national, sur de « petits » marchés comme celui de la fabrication du charbon de bois à usage domestique ou bien celui de la production de sapins de Noël. Ce n'est donc pas tant la disparition si souvent annoncée du capitalisme industriel familial et patrimonial qui se donne à voir dans le Germanois que des formes multiples, plus complexes, de recomposition de ce modèle économique d'entreprise (*ZALIO*, 1999 ; *JOLY*, 2001 ; *LAMANTHE*, 2011).

(1) Les noms des lieux, des entreprises et des personnes ont été modifiés pour respecter l'anonymat des enquêtés.

(2) La crise touche plus globalement toute la filière française de la roche ornementale, et de la roche calcaire en particulier, dans la mesure où cette dernière a enregistré une baisse de 30 % du chiffre d'affaires en 2000, puis une nouvelle chute de 15 % en 2008.

(3) Territoire dans lequel sont par ailleurs recensés 600 travailleurs indépendants.

En revenant ici sur les conditions de formation du *club* des entreprises du Germanois, il s'agit de contribuer à mieux éclairer la diversité des formes de regroupement à partir desquels s'organise, dans les territoires, l'action collective des chefs d'entreprise. En privilégiant une approche plus localisée de l'action patronale, l'objectif est par ailleurs de se donner les moyens de penser ensemble les facteurs politiques, organisationnels et sociaux qui déterminent les conditions de formation et les modalités de fonctionnement de ce type de regroupement de dirigeants de PME dans un territoire rural. À travers l'étude de la genèse du *club* des entreprises ressortent en premier lieu les dynamiques politiques qui sont au cœur de ces regroupements locaux de chefs d'entreprise (FOURNIS, 2010). Leur constitution s'opère en effet directement sous l'impulsion et avec l'aide des pouvoirs publics locaux, dans le cadre des politiques de soutien au développement économique du territoire et dans un contexte de reconfiguration des dispositifs de gouvernement de l'action publique locale, consistant notamment à solliciter la participation de représentants de la « société civile ». Puis, nous nous pencherons sur les dispositifs d'action par lesquels les chefs d'entreprise de ce territoire sont incités à s'engager dans ces espaces de regroupement patronal. Après avoir ainsi mis en évidence les ressorts politiques à partir desquels s'institutionnalise le *club* des entreprises du Germanois, nous montrerons que les formes prises par ce regroupement patronal obéissent à des logiques plus sociales, liées aux contraintes professionnelles de ces dirigeants de PME et à la structuration de cet univers patronal. Les lignes de clivages (professionnel, social) qui le traversent contribuent en premier lieu à délimiter le périmètre des chefs d'entreprise admis à adhérer au *club*. Dans le même temps, les chefs d'entreprise de ce territoire se montrent très inégalement intéressés pour rejoindre ce *club* d'entreprise, en raison de l'hétérogénéité des caractéristiques de leurs entreprises, de leurs statuts de dirigeants et des modalités de leur insertion dans les réseaux de sociabilité locale. Tout en observant ainsi comment les dynamiques d'engagement des dirigeants de PME est fonction de la diversité de leurs profils (BAUER, 1993), l'examen des processus d'implication dans le *club* d'entreprise du Germanois nous amènera plus largement à interroger la manière dont les possibilités d'engagement de ces chefs d'entreprise sont impactées par les transformations de leurs modes d'ancrage dans le territoire (ZALIO, 2004) et de leur activité de chef d'entreprise (AMIOT, 1991 ; RAVELEAU, 2002 ; DAUMAS, 2012), qu'entraînent les métamorphoses d'un univers patronal à dominante familiale.

Les dynamiques politiques et institutionnelles de mobilisation du groupe

Dans ce contexte patronal en mutation, le premier obstacle important à la mobilisation collective des chefs d'entreprise tient à la faible implantation des organisations représentatives du patronat. Non pas, d'ailleurs, que ces entrepreneurs se tiennent nécessairement en retrait de ces organisations. Plusieurs d'entre eux sont au contraire adhérents du Medef ou de la CGPME, organisation dominante dans le département. Certains sont même particulièrement impliqués dans leur organisation syndicale : deux d'entre eux président leur syndicat professionnel – en raison de leur position dominante dans leur secteur d'activité –, un autre, l'organisation régionale de la Fédération nationale du bois (FNB), un autre encore, l'association régionale des entrepreneurs de la filière de la pierre. En dépit de ces engagements individuels, les activités des trois confédérations restent, dans le Germanois comme dans beaucoup d'autres territoires ruraux assurément, particulièrement erratiques. En dehors des services individualisés qu'elles peuvent rendre, à distance, à leurs adhérents lorsqu'elles en ont les moyens (assistance juridique, soutien RH, etc.), elles n'entreprennent aucune forme d'action collective spécifique en direction des entrepreneurs du Germanois.

Des organisations patronales inexistantes

Cette situation s'explique d'abord par les ressources organisationnelles, humaines et financières limitées dont elles disposent. Cela est particulièrement vrai, dans ce département, pour l'Union professionnelle artisanale (UPA) mais aussi pour le Medef. Mais même les dirigeants de l'organisation localement dominante, la CGPME, n'apparaissent guère plus disposés à consacrer une partie de leurs ressources à la structuration de l'action collective des chefs d'entreprise du Germanois, quand bien même ces derniers émargent pour la plupart, compte tenu de la taille de leurs établissements, au rang des employeurs que cette organisation se donne pour ambition de fédérer et de représenter. Le secrétaire général de la CGPME admet ainsi que son organisation « n'a pas le temps de s'occuper » du Germanois : « On a d'autres choses à faire au quotidien ». Le faible nombre d'entreprises – et plus encore de grandes entreprises, celles susceptibles de payer les cotisations les plus élevées – présentes dans ce territoire enclavé, difficile d'accès, explique évidemment que les dirigeants locaux des confédérations voient peu d'intérêt à faire du Germanois un terrain d'action prioritaire pour leur organisation et qu'ils préfèrent centrer leur travail de démarchage et de mobilisation des chefs d'entreprise dans les zones

urbaines, là où se regroupe l'essentiel des activités économiques du département :

« Nous, on ne peut pas rayonner de partout. Vraiment, ce n'est pas possible. Donc, on est obligé de cibler nos activités. C'est comme ça. 80 % des activités se fait sur l'agglomération, donc, c'est clairement la zone sur laquelle on se concentre. »

(Permanent local de l'Union des industries et des métiers de la métallurgie [UIMM].)

Dans ces conditions, aucune action n'est véritablement engagée par les structures locales des confédérations patronales pour mobiliser les entrepreneurs du Germanois autour des problématiques spécifiques qui les intéressent : leurs difficultés à recruter et fidéliser une main-d'œuvre qualifiée, les faiblesses d'aménagement du territoire (déficit de logements et d'infrastructures routières ou ferroviaires) qui limitent son attractivité et ses capacités de développement économique, le projet de création d'un parc naturel venant directement impacter l'activité des industries du bois et de la pierre, etc. Et même si c'est dans ces deux derniers secteurs que les organisations patronales professionnelles sont les mieux représentées dans le Germanois, elles ne sont cependant guère en mesure de pallier l'absence d'activité des confédérations. Elles ont en effet avant tout vocation à structurer et à défendre leurs professions respectives à l'échelle nationale. Surtout, la capacité de ces structures syndicales à engager localement un travail de mobilisation des chefs d'entreprise, dans le cadre même de leur filière, est grandement limitée par leurs ressources organisationnelles. Selon le président de la structure régionale de la FNB, exploitant forestier du Germanois, son rôle consiste ainsi uniquement à prélever et reverser les cotisations des chefs d'entreprise du bois à sa fédération :

« On est juste un collecteur et on redonne à la FNB. On garde un petit peu d'argent parce qu'on a une secrétaire. Donc, on a un petit peu d'argent pour ça, pour deux, trois autres choses, et puis c'est tout. [...] On n'a même pas de permanent. »

(Chef d'une entreprise d'exploitation forestière, président de l'Union des entreprises du bois de Bourgogne [UEBB].)

Le faible effectif des professions que représentent les syndicats patronaux animés par des entrepreneurs du Germanois, dans le bois et dans la pierre, explique d'autant mieux la faiblesse de leurs ressources organisationnelles et leurs difficultés à obtenir un soutien efficace de leur propre fédération. Si les entrepreneurs locaux de la pierre sont par exemple parmi les principaux exploitants nationaux de roche ornementale, ils n'en occupent pas moins une position marginale dans leur fédération, dont l'essentiel des ressources est capté par le syndicat d'autres secteurs, à la taille autrement plus importante :

« L'industrie du granulat est beaucoup plus importante que celle de la roche ornementale. Donc, le syndicat de la roche ornementale, par rapport au syndicat des entreprises de granulat et des fabricants de béton, c'est rien. Et donc, concrètement, le syndicat, il a un permanent qui travaille à mi-temps pour lui, et l'autre mi-temps pour l'UNICEM ⁽²⁾. Il joue un rôle important pour la veille réglementaire, mais pour tous les autres aspects techniques ou de promotion de la pierre naturelle, il ne joue aucun rôle. Et comme il ne fait pas grand-chose, et que l'adhésion n'est pas obligatoire, eh bien, il y a de moins en moins d'adhérents. C'est un peu la spirale descendante. »

(Secrétaire de l'association régionale des industriels de la pierre.)

Dans ces conditions, ce sont les pouvoirs publics locaux et la CCI qui sont venus se substituer aux organisations patronales dans le travail de regroupement et de défense des intérêts des chefs d'entreprise du Germanois. Dans le cadre de la filière du bois d'abord, puis dans celle de la pierre, ils ont apporté leur soutien financier et logistique à la création d'associations patronales avec l'objectif explicite de pallier la carence de l'action des syndicats dans l'organisation de ces professions, et de favoriser ainsi le développement de deux secteurs d'activité importants du territoire : *« On fait ce que ne fait pas le syndicat du point de vue de la défense, de la structuration et de la promotion de la profession »*, nous a expliqué le secrétaire de l'association régionale des industriels de la pierre.

Les pouvoirs publics locaux et la CCI comme entrepreneurs de mobilisation du petit patronat

La création d'un club des entreprises spécifiquement destiné aux employeurs du Germanois procède, quant à elle, de la conjonction de deux processus. À l'image de ce qui a pu être observé dans d'autres contextes (HEALY, 2007), elle est d'abord intimement liée à la constitution, à la fin des années 1990, de la communauté de communes du « pays du Germanois ». Sa mise en œuvre poursuit en effet un double objectif : favoriser le « développement économique » du territoire et promouvoir, dans cette optique, des formes de démocratie locale plus « participatives ». La mise en place de la communauté de communes s'accompagne notamment de la constitution d'un conseil de développement – rebaptisé ultérieurement conseil de développement économique et social ⁽³⁾, destiné à fonctionner comme un lieu d'échanges entre élus

(2) Union nationale des industries de carrières et matériaux de construction.

(3) Obligation législative prévue par la loi Voynet de 1999 relative à l'aménagement du territoire. Le conseil compte soixante-deux membres, dont six élus. Il se compose de six commissions : agriculture, cadre de vie/environnement, développement économique, tourisme, transports et communication, services publics.

locaux et représentants de la « société civile », au premier rang desquels les acteurs économiques. La nécessité de fédérer l'action des élus et des chefs d'entreprise locaux autour de projets de développement économique du territoire y est en effet posée comme un objectif d'autant plus impératif que le Germanois est en perte de vitesse économique et démographique. Dans cette optique, la création du *club* des entreprises prolonge précisément celle du conseil de développement économique, et participe de la volonté des pouvoirs publics d'impliquer les chefs d'entreprise dans la mise en œuvre des projets de relance économique du territoire : « *Les entrepreneurs ont été sollicités pour être présents au sein de ce conseil de développement, en tant qu'association d'entrepreneurs. C'est aussi cela qui a amené à la création du club, pour formaliser tout ça* »⁽⁴⁾. En rassemblant dans un *club* d'entreprise les principaux employeurs du territoire, l'objectif des pouvoirs publics est d'abord de faire émerger un interlocuteur « représentatif » du monde économique avec lequel dialoguer. C'est d'ailleurs l'un de ces employeurs qui, après avoir été porté à la présidence du *club* des entreprises au moment de sa création, prendra, quelques années plus tard, celle du conseil de développement. Parallèlement, les pouvoirs publics voient dans la création de ce *club* d'entreprise un point d'appui pour créer des conditions plus favorables au développement des activités économiques de leur territoire, grâce notamment aux relations, aux échanges et aux coopérations entre chefs d'entreprise que le *club* entend développer.

Dans ce contexte de la reconfiguration des dispositifs de gouvernement de l'action publique locale, la constitution de ce regroupement d'employeurs est aussi rendue possible par la réorganisation des services de la CCI. Pour accompagner le pilotage des politiques de développement territorial portées par la communauté de communes du Germanois, une antenne délocalisée de la chambre consulaire est en effet ouverte à Saint-Germain, et installée dans les locaux mêmes de la communauté de communes. Un « animateur économique » et une secrétaire administrative y sont affectés, tous deux à plein temps. L'objectif est de maintenir ainsi des contacts beaucoup plus réguliers avec des chefs d'entreprise éloignés du siège départemental de la chambre consulaire, afin de renforcer sa capacité à leur offrir un soutien technique, à leur vendre des services, mais aussi à les fédérer autour d'actions économiques communes. Et c'est également en appui de cette nouvelle antenne locale de la CCI que prend forme le projet de création du *club* des entreprises.

Il n'a évidemment pas surgi *ex nihilo*. Avant même la création du *club* et des associations des

professionnels du bois et de la pierre, des réseaux d'interconnaissances s'étaient en effet constitués à l'intérieur de ce monde patronal, en particulier entre les plus anciennes et importantes familles d'entrepreneurs industriels du Germanois. Depuis de longues années, leurs membres fréquentent les mêmes « clubs-services » (*Lions Club, Rotary Club* et *Zonta Club*)⁽⁵⁾ réservés à l'élite des notables locaux. En outre, plusieurs des principaux dirigeants d'entreprise de la filière du bois se côtoient régulièrement dans les instances locales ou nationales de leur fédération professionnelle. Ces liens expliquent que quelques-uns de ces chefs d'entreprise du Germanois avaient également pris pour habitude de se retrouver pour des « moments de rencontres et puis d'échanges sur des sujets »⁽⁶⁾. Cette première forme de regroupement d'employeurs, de nature plus informelle, se limitait cependant à un nombre très réduit de chefs d'entreprise (moins de dix selon les témoignages recueillis) et fonctionnait avant tout comme un espace d'entre soi pour l'élite du patronat industriel du Germanois. De plus, ces formes de sociabilité entre acteurs économiques du Germanois n'ont jamais débouché sur leur engagement dans de véritables actions collectives : « *Les actions communes ça a été vraiment fait, quand même on peut le dire, oui, avec le club des entreprises* »⁽⁷⁾. À la fin des années 1990, la mairie de Saint-Germain prend une première initiative pour créer un *club* d'entreprises élargi à l'ensemble des employeurs de la commune. Mais cette première tentative échoue. Les membres du *club* actuel attribuent d'abord les raisons de cet échec à leur réticence, visiblement partagée par de nombreux chefs d'entreprise, à participer à un dispositif d'action et de concertation directement lié à la mairie : « *On a eu un peu le sentiment de se faire récupérer* »⁽⁸⁾. Par ailleurs, le fonctionnement de ce collectif patronal a été, de leur point de vue, rapidement entravé par l'absence d'un permanent en charge de son animation. La disponibilité des chefs d'entreprise pour se dévouer à cette tâche est effectivement particulièrement limitée dans la mesure où ils sont à la tête de petites entreprises, dépourvues ou, au mieux, très faiblement dotées en personnel d'encadrement. Il leur est donc difficile de déléguer la gestion de leur établissement, et la multiplicité des responsabilités professionnelles qui leur incombent diminue évidemment leur capacité à se libérer pour s'investir dans des activités extraprofessionnelles. Dans un contexte

(5) Ce dernier est réservé aux femmes. On y trouve plusieurs épouses des principaux chefs d'entreprise du Germanois qui, à l'exception d'une entreprise, sont dirigées exclusivement par des hommes.

(6) Chef d'une entreprise familiale (cinquième génération d'employeurs) dans la fabrication du charbon de bois.

(7) *Ibid.*

(8) Chef d'une entreprise métallurgique, premier président du *club* des entreprises et actuel président du conseil de développement.

(4) Premier animateur de l'antenne locale de la CCI et du *club* des entreprises.

où l'avenir de nombre d'entreprises du Germanois apparaît incertain, les freins professionnels à l'engagement de leurs dirigeants dans un espace d'action collective apparaissent d'ailleurs d'autant plus élevés que cette situation tend à renforcer le poids des contraintes et des préoccupations professionnelles dans leur emploi du temps comme dans leur esprit. Il ne faut pas non plus oublier que pour les chefs d'entreprise du Germanois les plus impliqués dans l'action syndicale patronale, l'investissement dans le *club* des entreprises est aussi contraint par le temps qu'ils consacrent à ces autres engagements :

« Un chef d'entreprise si vous voulez il doit faire beaucoup de fonctions. Quand on est une petite entreprise de trente personnes on doit s'occuper d'occuper de faire rentrer l'argent, on doit s'occuper de passer ses commandes, on doit s'occuper... Et malheureusement la chose la plus primordiale dont il doit s'occuper c'est de ses clients et de ses marchés... bien souvent il a pas toujours le temps de tout faire.... Donc les premières tentatives bon ça a capoté parce qu'on avait personne pour s'occuper de cette animation et puis de la logistique. »

(Chef d'une entreprise métallurgique, premier président du club des entreprises et actuel président du conseil de développement.)

L'ouverture de l'antenne locale de la CCI crée de ce point de vue des conditions plus favorables pour rendre possible l'organisation, sur la durée, d'un regroupement d'employeurs. C'est en effet sous l'impulsion de l'animateur de la chambre consulaire que se crée le *club* d'entreprise. Et c'est encore lui qui, depuis son lancement, prend concrètement en charge l'organisation des activités, qu'il s'agisse de maintenir des contacts réguliers avec les adhérents, de les convoquer pour les réunions préparées par ses soins, d'assurer l'animation des dispositifs d'action mis en place ou encore de démarcher de nouveaux employeurs : « Sans lui, le club ne pourrait pas exister, c'est évident. C'est lui qui prend le temps de faire le boulot pour relancer les gens, préparer les réunions, etc. »⁽⁹⁾. Au-delà du soutien logistique, ô combien important qu'ils sont en mesure d'apporter, la capacité des animateurs successifs à convaincre des chefs d'entreprise du Germanois de se rassembler dans un *club* tient aussi à ce qu'ils jouissent, à rebours de la méfiance manifestée à l'encontre des intentions de la municipalité de Saint-Germain, d'un plus grand crédit auprès des entrepreneurs locaux. C'est particulièrement vrai pour le dernier animateur, en poste au moment de l'enquête. Alors que beaucoup de chefs d'entreprise voyaient, avant son arrivée, la CCI comme une institution abstraite, éloignée de leurs préoccupations, son représentant local a pu, grâce à ses fréquents déplacements dans le secteur et aux activités de conseils juridiques et économiques délivrés aux chefs d'entreprise,

s'imposer beaucoup plus facilement auprès d'eux comme un interlocuteur régulier, reconnu et apprécié pour son engagement en faveur du développement économique du territoire : « Il faut reconnaître qu'il fait du très bon boulot, qu'il est très impliqué »⁽¹⁰⁾. Les représentants locaux de la chambre consulaire ont ainsi pu s'appuyer sur les relations de connaissance et de confiance développées parmi les chefs d'entreprise pour les enrôler dans la constitution du *club*.

Sous l'égide de la CCI, les actions mises en œuvre dans le cadre du *club* sont en tous points comparables à celles menées par les associations de la filière du bois et de la pierre. Elles s'articulent autour de trois objectifs. Le premier est d'en faire des espaces de construction d'un entre-soi patronal, à travers lequel puissent se développer des relations de connaissance et d'affinités entre chefs d'entreprise. Dans le cas du *club*, l'objectif est aussi, de ce point de vue, de chercher à reconfigurer les réseaux patronaux, en créant un lieu de rencontres et d'échanges entre entrepreneurs de filières différentes. Cela passe notamment par l'organisation de réunions mensuelles qui sont l'occasion de débattre de thématiques relatives à l'avenir économique du Germanois, puis de partager un repas. De l'avis de l'animateur du *club* comme de beaucoup de membres, cet instant de convivialité est de la plus haute importance pour attirer les chefs d'entreprise. Beaucoup le considèrent même comme un élément constitutif de l'identité des chefs d'entreprise du Germanois, qui les distinguerait de leurs homologues chefs d'entreprise, « costard-cravates », d'autres régions :

« Nous, on se réunit jamais les matins comme ailleurs. C'est toujours en soirée, parce que ce qui compte, c'est le repas. C'est ça qui va faire que ça va marcher ou non. S'il n'y a pas ça, ici, ça ne peut pas marcher, parce qu'on n'est pas rigide et coincés comme ils peuvent l'être ailleurs. »

(Exploitant forestier, président de l'UEBB et adhérent du *club*, natif du Germanois.)

L'organisation de ces réunions et de ce repas mensuels s'intègre plus largement dans la perspective de faire du *club* un espace de coopération économique entre les chefs d'entreprise locaux. De ce point de vue, la formalisation de moments de rencontres régulières entre employeurs est envisagée comme le moyen de créer, dans le groupe, des relations de confiance et de plus grande proximité, utiles pour faire percevoir aux chefs d'entreprise leur intérêt à adopter des solutions collectives aux problèmes qu'ils partagent, et pour surmonter leurs éventuelles réticences à s'engager dans un ensemble de projets communs. Compte tenu de la petite taille des entreprises présentes dans le Germanois, les

(9) Chef d'entreprise dans la construction, actuel président du *club* des entreprises.

(10) Exploitant forestier, président de l'Union des entreprises du bois de Bourgogne (UEBB) et adhérent du club.

actions collectives engagées visent en priorité à donner la possibilité à leurs dirigeants d'accéder, en mutualisant leurs ressources, à un ensemble de services qu'ils seraient incapables de s'offrir seuls : «*Le premier objectif, ça a été de remobiliser les chefs d'entreprise sur des actions concrètes dont eux puissent tirer un bénéfice tangible et à court terme*»⁽¹¹⁾. Plusieurs adhérents du *club* se sont ainsi associés pour financer la création d'un emploi d'ingénieur «qualité», spécialisé dans la mise aux normes environnementales des activités industrielles, qui partage son emploi du temps dans les différentes entreprises. De même, ils se sont regroupés pour négocier l'achat de matériel ou de prestations de services (nettoyage industriel, mise aux normes de sécurité) à des tarifs plus avantageux :

« On s'est intéressé par exemple depuis un an à la question des vérifications obligatoires dans les entreprises, notamment pour tout ce qui concerne le matériel de levage et de sécurité incendie. Si le club n'avait pas existé, il n'y aurait pas eu de structure pour porter une consultation réunissant quatorze entreprises et permettant de faire baisser les prix par les prestataires qui font ces vérifications. »

(Animateur actuel de l'antenne de la CCI et du *club* des entreprises.)

Les actions organisées par le *club* des entreprises tendent à compléter, plus qu'à concurrencer, la gamme des services rendus par les associations régionales des entreprises de la pierre ou du bois. Davantage centrées sur des problématiques professionnelles, elles apportent en effet à leurs adhérents un soutien d'expertise technique et les associent à des actions de valorisation de la filière et de leur propre entreprise, que ce soit par l'organisation d'opérations de promotion commerciale, la réalisation d'un site internet, le regroupement de plusieurs chefs d'entreprise pour acheter des *stands* d'exposition dans des salons internationaux, ou bien par le financement de voyages d'affaires pour développer les réseaux commerciaux de leurs membres en France et à l'étranger.

Enfin, pour promouvoir le développement des activités des entreprises adhérentes, l'action de ces différents regroupements patronaux a pour but de renforcer le réseau de relations de leurs dirigeants avec d'autres acteurs, économiques et politiques, tels ceux qui apparaissent comme des interlocuteurs avec lesquels les chefs d'entreprise ont un intérêt immédiat à coopérer pour optimiser leur politique de recrutement, de formation et de gestion de la main-d'œuvre. À l'initiative de l'animateur local de la CCI, le dirigeant d'un cabinet d'expertise comptable et les responsables des trois agences d'intérim de Saint-Germain ont ainsi été conviés à participer aux activités du *club*. Le premier est en

charge d'une forme de «veille juridique» puisqu'il informe régulièrement les adhérents des nouvelles réglementations les concernant et de leurs implications concrètes. L'objectif auprès des seconds est de faire connaître le profil des salariés recherchés. Les difficultés des entreprises à recruter et à fidéliser des travailleurs qualifiés expliquent également que les responsables des institutions scolaires locales (collèges, lycées) aient été, eux aussi, invités à participer aux réunions du *club*. Ils collaborent notamment à l'organisation de journées d'information destinées à promouvoir auprès des élèves les débouchés professionnels que leur offre l'industrie locale. Enfin, ces regroupements patronaux servent bien sûr également de point d'appui à un travail de *lobbying* en direction des élus locaux :

« Le club est la structure indispensable pour porter du collectif, également pour avoir une représentativité et faire un lobbying efficace et entendu auprès des partenaires locaux, auprès des élus quoi. »

(Animateur actuel de l'antenne de la CCI et du *club* des entreprises.)

Ce travail de *lobbying* passe par exemple par l'invitation régulière des représentants politiques locaux à venir partager le repas des adhérents du *club* des entreprises. Les édiles locaux sont également conviés à des visites d'entreprise. Ces dernières se sont d'ailleurs multipliées depuis l'annonce du projet de création du parc régional naturel. Les dirigeants des entreprises d'exploitation du bois et de carrières de pierre craignent en effet de se voir imposer, avec la création de ce parc régional, de nouvelles règles environnementales contraignantes qui risqueraient de porter atteinte à la compétitivité de leurs entreprises. En invitant les élus locaux à visiter les installations de leurs établissements, ces chefs d'entreprise souhaitent leur démontrer qu'elles respectaient déjà un ensemble de normes de protection de l'environnement et les alerter sur les risques que le parc fait courir à leurs yeux au maintien de leurs activités, et donc de l'emploi dans leurs filières. Dans les carrières de pierre, les élus se sont vu remettre un document présentant de manière synthétique les données économiques de la filière de la pierre, «*de façon à ce qu'ils voient l'implantation de la filière dans le territoire, pour montrer que le parc va impacter près de la moitié de l'activité pierre présente dans le Germanois*»⁽¹²⁾. L'entretien de relations avec les élus locaux s'inscrit ainsi d'abord dans la perspective d'en faire des alliés pour défendre les intérêts des entrepreneurs du Germanois auprès des multiples acteurs politiques (région, département) et administratifs où se décident les politiques d'aménagement du territoire. Mais il a également clairement pour ambition, du

(11) Animateur actuel de l'antenne de la CCI et du *club* des entreprises.

(12) Dirigeant d'une entreprise de carrière de pierre, président de l'association régionale des industriels de la pierre.

moins pour l'industrie de la pierre, de capter les marchés publics des collectivités locales :

« Il faut quand même un marché local captif qu'on a intérêt à développer pour aider au développement de la filière, et c'est donc le marché des élus locaux, des politiques. Et ça passe par différentes petites actions, vis-à-vis des élus du Germanois, mais aussi des personnes en charge du développement économique du territoire pour leur faire prendre conscience de l'importance du secteur de la pierre dans l'économie locale. »

(Secrétaire de l'association régionale des industriels de la pierre.)

Des dynamiques d'engagement façonnées par la (re) structuration interne du groupe patronal

Après avoir ainsi mis au jour les dynamiques institutionnelles et les enjeux politiques qui concourent à la formation de regroupements patronaux, il reste à en étudier les formes d'investissement. On le sait, l'engagement des dirigeants d'entreprise dans les organisations patronales représentatives est loin d'être mécanique et homogène : au contraire, elles ne mobilisent qu'une minorité d'entrepreneurs, qui les investissent selon des modalités très différenciées (OFFERLÉ, 2011). Et force est de constater que les chefs d'entreprise du Germanois s'approprient également de manière inégale et selon des logiques différentes les espaces d'action et de regroupement qui leur sont destinés. Pour le comprendre, il est nécessaire, par l'observation plus spécifique du fonctionnement du *club* des entreprises, de saisir la façon dont la structuration et la reconfiguration de ce groupe patronal interfèrent sur la manière dont il se mobilise.

Le maintien de barrières à l'entrée dans un entre-soi

De l'examen des conditions d'entrée dans le *club*, il ressort d'abord que le recrutement des membres obéit à des logiques de sélection qui contribuent très largement à reproduire les lignes de clivage hiérarchique et historique qui traversent le monde des entrepreneurs germanois. Rappelons en effet d'une part, que l'adhésion est réservée aux entreprises de plus de dix salariés ; d'autre part, qu'elle a lieu exclusivement, à l'image des *clubs* de service, par cooptation. Le *club* fonctionne ainsi autant comme un espace de coopération et d'inclusion dans un entre-soi patronal que comme un lieu de différenciation – et donc d'exclusion – au sein de l'univers local des chefs d'entreprise (COUSIN, CHAUVIN, 2010). En l'occurrence, l'accès à ce regroupement patronal reste très largement contrôlé par les entrepreneurs industriels du Germanois parce qu'ils dirigent l'essentiel des entreprises de plus de dix

salariés du territoire. De plus, en raison de l'ancienneté et de la renommée de leur entreprise d'une part, et de leurs engagements multiples d'autre part – dans leurs syndicats professionnels, dans les *clubs* services, dans des mandats d'élus municipaux pour certains –, ces chefs d'entreprise entretiennent des relations d'affinités électives et ont accumulé un ensemble de ressources qui leur ont permis de s'imposer comme le premier cercle de dirigeants patronaux à partir duquel s'est formé le *club*. Ce sont eux d'ailleurs qui ont choisi de limiter l'accès au *club* aux employeurs de plus de dix salariés, contre l'avis de l'animateur de la CCI qui souhaiterait assouplir les conditions de l'adhésion. C'est notamment à son initiative que le *club* s'est ouvert, comme on l'a vu précédemment, à des acteurs (agences d'intérim, secteur bancaire et expert-comptable, institutions scolaires) avec lesquels les chefs d'entreprises ont à traiter directement. C'est également lui qui a réussi, au bout de plusieurs années, à convaincre les membres du *club* d'accueillir les dirigeants des deux principaux établissements de grande distribution installés à Saint-Germain. Il bute cependant encore sur la résistance des adhérents fondateurs du *club* pour élargir davantage le cercle des dirigeants d'entreprise admis à y participer, ce qu'il interprète comme une forme de repli sur soi des chefs d'entreprise des filières industrielles du Germanois :

« Mon deuxième objectif c'était d'ouvrir petit à petit ce club sur l'extérieur, [sourire] mais quand je dis l'extérieur, c'est dans un premier temps "l'extérieur de l'intérieur" et non pas l'extérieur du territoire [sourire]. Le club des entreprises, contrairement à d'autres associations territoriales d'entreprises, a une euh, une vision assez restrictive des conditions d'adhésion. Et il y a eu jusqu'à une période récente un mouvement très fort au sein du club pour s'opposer à toute entrée d'entreprises non industrielles... et/ou trop petites. [...] Le Germanois, à mon avis, manque de cette culture d'ouverture vers l'extérieur, indispensable pour accueillir de nouveaux arrivants. [...] Quelque part il y a une sorte d'illégitimité à l'arrivée d'une concurrence nouvelle dans le pays Germanois avec l'argumentaire suivant : "Nous sommes dans le Germanois, on a du mal à s'en sortir, on a déjà du mal à vivre, ne venez pas nous tuer ou nous enfoncer un peu plus en mettant de la concurrence". »

(Animateur du *club* des entreprises.)

L'étude des conditions d'accès au *club* par des adhérents plus récents aide à objectiver plus précisément les motifs de résistance qu'ils ont dû surmonter pour s'y faire accepter. On prendra d'abord appui sur l'exemple du dirigeant d'une entreprise « adaptée » du secteur mutualiste, employant des salariés handicapés. D'abord spécialisé dans la fabrication de cercueils, cet établissement a ensuite également investi les secteurs du nettoyage et de l'entretien des espaces verts. Son directeur, M. Jelard, a dû patienter plusieurs années avant que le bureau du *club* ne réponde favorablement à sa demande d'adhésion. Il s'est en effet d'abord heurté à la résistance opposée

par ses concurrents locaux, sur le marché de l'entretien des espaces verts, largement contrôlé par deux adhérents du *club*, à la tête d'entreprises de reboisement. Comme cela fut confirmé par d'autres adhérents, leur hostilité fut d'autant plus forte que, de leur point de vue, cet établissement fausse la concurrence, en raison notamment des subventions publiques dont il bénéficie pour les emplois réservés aux personnes handicapées :

« On est vécu comme une grosse boîte quoi, qui a les moyens [sourire] et qui va casser les prix, alors que c'est pas vrai du tout. On s'est aussi heurté à l'idée, parce qu'on était une entreprise adaptée qu'on ne faisait pas du bon boulot. Il y avait beaucoup de bruits qui couraient comme ça. »

(Directeur d'un établissement mutualiste.)

Autant que les jeux de rivalité économique qui entravent les possibilités de regroupement de chefs d'entreprise, les résistances rencontrées par ce directeur d'établissement pour entrer dans le *club* mettent aussi en évidence les conflits de légitimité entre chefs d'entreprise. En effet, au-delà de la spécificité du statut de cette entreprise « adaptée », son dirigeant se distingue doublement par rapport aux chefs d'entreprise, membres fondateurs du *club*. Alors que ces derniers sont, dans leur majorité, propriétaires de leur entreprise et originaires du Germanois, lui n'est « que » le directeur d'établissement d'une mutuelle dans laquelle il était auparavant salarié en tant qu'éducateur spécialisé. En outre, il vient de la préfecture du département. Il voit dans cette différence d'origine, à la fois sociale et géographique, une difficulté supplémentaire à son intégration dans le *club*. Et c'est uniquement parce qu'il s'est installé depuis de longues années dans le Germanois, où il a fait construire une maison, qu'il pense avoir réussi à se créer, par ses activités d'entrepreneur mais aussi par son engagement dans des associations catholiques, un réseau de relations lui permettant de se faire connaître et reconnaître comme un acteur économique, pour ne pas dire comme « un notable du coin »⁽¹³⁾, légitime à faire partie du *club* des entreprises :

« Ça compte de s'inscrire dans la longévité quoi, parce qu'il faut du temps pour se faire accepter, pour tout ça. Dans ces cantons ruraux, le fait de connaître les personnes, c'est extrêmement important. Ce qu'il n'y a pas du tout en ville : en ville, on est professionnel, point. On fait son métier. Ici, je pense que celui-ci connaît celui-ci qui connaît l'autre, etc. Et d'ailleurs, si vous venez de la part d'un autre qui est connu, je pense que ça aide quoi, ça facilite. [...] Donc, ça s'est fait petit à petit, en travaillant avec d'autres entrepreneurs avec qui j'ai créé des relations de confiance, et qui ont fini par appuyer ma candidature. Mais bon, ça a pris des années [sourire]. »

(Directeur d'un établissement mutualiste.)

Dans le discours des entrepreneurs « historiques » du Germanois, l'insertion dans le territoire et l'acquisition d'un capital d'autochtonie s'imposent aussi à l'évidence comme un véritable critère de sélection des chefs d'entreprise admis à rejoindre le *club*. À leurs yeux, la légitimité accordée aux dirigeants plus ou moins nouvellement arrivés dans le Germanois dépend notamment du mode de résidence qu'ils choisissent. Ceux qui ont procédé à l'achat d'un bien immobilier sont perçus comme des dirigeants d'entreprise soucieux de s'ancrer dans le territoire et de concourir à son développement. En revanche, les directeurs d'établissement qui se contentent de louer un logement après leur prise de fonction sont considérés comme des agents « extérieurs » au territoire – et à son groupe d'entrepreneurs – dont ils ne penseraient qu'à repartir au plus vite :

« Le problème que l'on a ici, c'est qu'une bonne partie de ceux qui arrivent ici, ils n'attendent qu'une chose, c'est d'être mutés ailleurs. C'est comme les profs. Ils ne vivent même pas ici, ils font les cours et basta. Ils ne s'impliquent pas. Il y a quand même une différence importante : eux, ce n'est pas leur entreprise. Ce n'est pas comme nous. Donc, si ça capote, ils s'en foutent un peu. Alors que nous, c'est notre argent, notre patrimoine qui est en jeu ! Alors, ils ne sont pas tous comme ça. Si vous prenez M. Braoud, lui, c'est différent, parce qu'il a fait construire dès qu'il est arrivé. Ça c'était le signe qu'il voulait s'impliquer sur le long terme. Donc, pour lui, l'intégration dans le club s'est faite sans problème. Au contraire ! »

(Chef d'une entreprise d'exploitation forestière, président de l'UEBB et adhérent du *club*.)

Le parcours de l'actuel président du *club*, M. Brion, montre à cet égard que la capacité des chefs d'entreprise à se faire admettre dans le *club* des entrepreneurs ne dépend pas seulement de leur enracinement dans le territoire du Germanois. Elle tient aussi plus spécifiquement à la position qu'ils occupent dans la hiérarchie interne du groupe patronal et au réseau de relations qu'ils ont pu s'y constituer. Originaire du Germanois, M. Brion est en revanche totalement étranger à l'univers des dynasties patronales de l'industrie locale. Né d'un père agriculteur et d'une mère employée d'un cabinet d'architecte, il est en effet à la tête d'une entreprise de BTP, qu'il a créée, avec sa femme au milieu des années 1980. Il s'est spécialisé dans le terrassement et l'assainissement, après avoir été salarié dans une entreprise du secteur : « On est parti de zéro. On n'est pas dans les grandes lignées, comme dans le bois »⁽¹⁴⁾. Les premières années, le développement de l'entreprise a été particulièrement lent et difficile, avant que l'arrêt de deux entreprises concurrentes facilite son essor. Alors que l'entreprise n'a compté que deux salariés pendant dix ans, elle en emploie

(13) Expression employée par le directeur de l'hebdomadaire local pour qualifier les membres du *club*, dont il fait partie.

(14) Chef d'entreprise dans le secteur de la construction, président du *club* des entreprises.

aujourd'hui une trentaine. L'entrée dans le *club* de ce chef d'entreprise a été ainsi rendue formellement possible par la croissance de son entreprise dans la deuxième moitié des années 1990, qui lui a permis de dépasser le seuil des dix salariés, imposé par les statuts du *club*. Son adhésion n'intervient cependant qu'une quinzaine d'années plus tard grâce au réseau de relations qu'il a été en mesure de se constituer parmi les chefs d'entreprise du territoire. L'extension des activités de son entreprise a de ce point de vue joué un rôle décisif puisqu'elle lui a permis de s'imposer parmi les principaux employeurs du territoire, mais aussi d'entrer en relation commerciale avec un nombre croissant de ses homologues chefs d'entreprise du Germanois. Le développement des activités de l'entreprise a donc renforcé son crédit professionnel et rendu sa candidature au *club* plus légitime aux yeux de ceux qui en contrôlent l'accès :

«Le problème pour entrer dans le club, c'est qu'il vous faut faire vos preuves. Quand vous avez fait vos preuves, quand les gens voient ce que vous faites et que vous travaillez bien, eh bien ils sont vachement reconnaissants. C'est le problème de la campagne, c'est que tout le monde se connaît. C'est à la fois un inconvénient et un avantage. Une fois que vous avez montré ce que vous savez faire, et comment vous travaillez, vous êtes adoptés. Et une fois que vous êtes adoptés, vous êtes adoptés.»

(Chef d'entreprise dans le secteur de la construction, président du *club* des entreprises.)

C'est aussi grâce à sa carrière d' élu local que ce chef d'entreprise a pu étendre son réseau de connaissances et acquérir un statut plus reconnu parmi les entrepreneurs locaux. D'abord conseiller municipal de son village (135 habitants) pendant trois mandats, il en devient ensuite maire, au moment même où son entreprise prend son envol. Or, ce mandat lui ouvre, de droit, l'accès au conseil de la communauté de communes, où il exerce les fonctions de vice-président de la commission économie. Dans l'assemblée intercommunale, il côtoie d'autres chefs d'entreprise élus, et est amené plus particulièrement à travailler en collaboration avec le président du conseil de développement qui fut également – comme mentionné précédemment – le président «historique» du *club* des entreprises (pendant dix ans après sa création). Et c'est par son entremise que l'adhésion au *club* des entreprises lui sera proposée, deux ans à peine après avoir été invité à intégrer le *Lions Club* local tandis que sa femme entre dans le *Zonta Club* :

«Bon, apparemment, pour nous, il y a pas eu trop de souci. Mais bon, pour les trois quarts, je les connaissais déjà, j'avais déjà des relations amicales avec eux. Ce ne sont pas que des relations de travail. Ce sont des gens que je connais autrement que par le club, que ce soit dans le travail ou autre. Bon, par exemple, M. J.-C. Arnaud [ancien président du club], je l'ai rencontré dans la commission économie de la com de com [communauté de communes]. Le club, ça se fait de bouche à oreille, ça marche quand même par

parrainage, et dans beaucoup de structures ça fonctionne comme ça. Dans le Lions, par exemple, dont je fais partie, ça fonctionne comme ça. [...] C'est en discutant, c'est en échangeant que les choses se font. Une connaissance en entraînant une autre... C'est le bouche à oreille, c'est les relations qui comptent.»

(Chef d'entreprise dans le secteur de la construction, président du *club* des entreprises.)

L'intégration dans le *club* de ce chef d'entreprise marque l'aboutissement d'une carrière professionnelle et politique, qui lui a permis de s'élever au rang des entrepreneurs locaux qui «comptent», par la taille de leur entreprise, par leur enracinement dans le territoire comme par leur insertion dans les lieux de pouvoir et dans les réseaux de notabilité locale. Ce chef d'entreprise voit en outre dans son ascension et dans sa rapide élection à la présidence du *club*, le signe d'une remise en cause des clivages hiérarchiques qui structuraient traditionnellement le groupe patronal du Germanois, liée au déclin de ses industries historiques : *«Je pense qu'il y a beaucoup moins de hiérarchie qu'avant entre les chefs d'entreprise. Il y a quelques années, quand ça marchait du tonnerre de dieu pour les gens du bois et de la pierre, il y en avait. Tout le monde s'est remis au même niveau maintenant. Il n'y a plus de gens qui pavoisent pour rien»*⁽¹⁵⁾. La trajectoire de cet entrepreneur, comme celle du précédent, n'en demeure pas moins révélatrice des logiques de distinction et de reproduction d'une élite patronale qui se maintiennent à travers les pratiques de cooptation qui conditionnent l'accès au *club*. L'essentiel des adhérents du *club* se recrute en effet par les réseaux d'interconnaissance et d'affinités électives qui se construisent à l'intérieur des *clubs* services, des institutions politiques et consulaires, ou encore des organisations professionnelles. Et c'est par ce mécanisme de sélection que les entrepreneurs du bois et de la pierre, en raison de l'ancienneté de nombreuses entreprises et de la meilleure structuration professionnelle de leurs filières, peuvent conserver une place de premier rang dans le fonctionnement de ce regroupement patronal.

Des dispositions inégales à s'engager

L'engagement des chefs d'entreprise dans le *club* n'est cependant pas uniquement contraint par les barrières sociales qui en limitent l'accès. Il s'opère selon des modalités variables qui tiennent également à leurs inégales prédispositions à investir cet espace d'action collective et d'échanges entre employeurs. Ces formes d'engagement différenciées sont, elles aussi, à mettre d'abord en perspective avec les multiples clivages qui traversent cet univers patronal pluriel, et avec les intérêts divergents et parfois concurrents de ceux qui le composent. On l'a vu en effet, les rivalités économiques peuvent constituer

(15) *Ibid.*

un frein à l'admission de nouveaux membres dans le *club*. Dans le Germanois, les situations de concurrence directe entre les entrepreneurs locaux restent cependant rares. De ce point de vue d'ailleurs, le regroupement des chefs d'entreprise dans une même association n'a pu être que facilité par la diversité de leurs activités professionnelles, qui réduit *de facto* leurs conflits d'intérêts. À l'inverse, cette configuration limite le champ des enjeux et des problématiques professionnelles autour desquels ils peuvent trouver un intérêt à engager une action collective. De fait, les actions concrètes engagées par le *club* se limitent, pour l'instant, à quelques actions économiques précédemment évoquées (mutualisation d'un emploi cadre entre cinq entreprises, groupement d'achats, etc.). Outre que la portée de ces initiatives reste très modeste, on constate surtout les difficultés de l'animateur du *club* à impulser une mobilisation collective des adhérents autour d'enjeux plus politiques. Il est d'ailleurs le premier à en convenir, lorsqu'il déplore qu'il lui est bien plus facile « *d'organiser des boustifailles* » que « *de mener des actions* »⁽¹⁶⁾. Et même si le projet de construction du parc naturel suscite une plus grande mobilisation des représentants du *club* dans l'espace politique et médiatique local, il n'en est pas moins révélateur des difficultés à fédérer l'ensemble des adhérents du *club* dans des actions collectives. En effet, face à ce projet qui prévoit de préserver 3 000 hectares de forêt de toute exploitation pour en faire un espace dédié au tourisme, ce sont presque uniquement les entrepreneurs du bois et de la pierre qui se mobilisent pour alerter les autorités politiques et administratives locales des difficultés nouvelles que le projet risque selon eux de faire encourir à leur entreprise. Les autres chefs d'entreprise, parce qu'ils ne partagent pas la même crainte de voir leur activité économique directement impactée par la création du parc, restent en retrait de la mobilisation. L'actuel président du *club* le reconnaît sans peine : « *Que dans le bois et dans la pierre, ils se mobilisent, c'est dans la logique des choses, parce qu'ils sont directement concernés. Mais pour nous autres, ce n'est quand même pas du tout la même problématique. Ça ne veut pas dire qu'on ne les soutient pas, mais pas de manière active, reconnaissons-le* »⁽¹⁷⁾. De fait, bien plus que par le *club* des entreprises, c'est essentiellement par le biais des organisations et associations professionnelles des entrepreneurs du bois et de la pierre que s'organise la mobilisation des chefs d'entreprise germanois de ces deux secteurs auprès des institutions porteuses du projet du parc (région, État, communauté de communes).

L'hétérogénéité des statuts des dirigeants d'entreprise et des propriétés de leur établissement constitue un autre élément de différenciation qui éclaire leur inégale disponibilité à s'engager dans le *club* et leurs différentes manières de le faire. Cette diversité s'est accentuée sous l'effet des transformations récentes de ce groupe patronal, liées au déclin d'une partie des entreprises familiales de l'industrie du Germanois et à l'absorption de certaines d'entre elles dans des groupes (inter)nationaux. Or, la plupart des nouveaux directeurs de ces établissements, notamment ceux des plus grands, se montrent moins enclins à s'investir activement dans le *club* que les chefs d'entreprise ancrés depuis plusieurs générations dans le territoire. S'ils apparaissent quasiment tous dans le fichier des membres du *club*, leur adhésion reste, pour beaucoup d'entre eux, essentiellement formelle et symbolique, notamment parce qu'ils sont les moins intéressés par les services économiques ou juridiques offerts par le *club*. En effet, ou bien ils disposent par le biais des services de leur groupe (juridique, gestion des ressources humaines, achats) des ressources internes nécessaires qu'ils sont d'ailleurs tenus d'utiliser ; ou bien leur grande taille leur permet de négocier des tarifs avantageux pour les prestations externes auxquelles ils ont recours, sans avoir besoin de s'allier à d'autres chefs d'entreprise.

À ce premier type d'obstacle à l'engagement s'en ajoute généralement un second : beaucoup ne sont que de passage dans le Germanois, où ils ne vivent que la semaine, dans un logement de location. C'est ailleurs qu'ils aspirent à construire leur vie familiale et qu'ils souhaitent prolonger leur carrière professionnelle, dans leur groupe ou dans une autre entreprise. Dans ces conditions, ils sont d'autant moins enclins à s'investir dans le *club* qu'ils sont peu disposés à se sentir concernés par les enjeux politiques locaux d'un territoire dans lequel ils ne se projettent pas sur le long terme. L'attitude du directeur des ressources humaines (DRH) de l'un des principaux établissements de Saint-Germain en offre une parfaite illustration. S'il est venu à Saint-Germain, c'est uniquement parce que son établissement lui offrait une possibilité de promotion professionnelle qu'il ne pouvait pas espérer ailleurs à quelques années de la retraite. Mais il refuse de s'y installer durablement, préférant rejoindre son domicile familial, situé à quelque 200 kilomètres, chaque vendredi : « *Tous les week-ends, je me barre, parce que Saint-Germain n'est pas attirant : il faut être né là pour se plaire* »⁽¹⁸⁾. Aussi montre-t-il très peu d'appétence pour s'investir dans les projets collectifs du *club*, alors qu'il n'en attend aucun avantage économique pour son établissement, et qu'il

(16) Animateur du *club* des entreprises.

(17) Chef d'entreprise dans le secteur de la construction, président du *club*.

(18) DRH d'une entreprise de fabrication de meubles, appartenant à un groupe français de trois établissements. En poste depuis une dizaine d'années.

n'entretient aucune attache avec le territoire et ses autres entrepreneurs. Au contraire, il se maintient clairement à distance d'un univers social qu'il stigmatise pour son immobilisme et auquel il n'a guère le sentiment d'appartenir : «*Je vois pas trop ce que je pourrais y faire, ce que ça pourrait m'apporter. On vit replié sur soi ici, il ne se passe jamais rien. Donc, ça ne donne pas envie !*»

A contrario, que les membres les plus actifs du *club* se trouvent parmi les chefs d'entreprise, propriétaires d'une affaire familiale, peut se comprendre au regard de tout ce qui les oppose aux directeurs d'établissement nomades. D'abord, même si elle s'est agrandie, la taille de leur entreprise reste bien plus modeste. Sans appui extérieur, le personnel et les ressources dont ils disposent pour gérer leur établissement comme pour mener des négociations commerciales avec des entreprises sous-traitantes, s'en trouvent nécessairement plus limités. Au regard de leurs moyens, il est dès lors logique qu'ils soient bien plus intéressés par les dispositifs d'action économique collectifs qui leur sont proposés dans le *club* (groupements d'achats, emploi partagé, expertise juridique, etc.). Mais l'engagement de ces chefs d'entreprise, propriétaires pour certains d'établissements à la tête desquels cinq ou six générations familiales se sont succédées, s'explique aussi par les liens affectifs qui les relient encore aujourd'hui au Germanois. Certes, plusieurs d'entre eux, parce qu'ils ont modifié le périmètre de leur entreprise, réalisent désormais l'essentiel de leur production en dehors du Germanois. Ils restent néanmoins très attachés à ce territoire dans lequel ils tiennent à maintenir une activité et le siège de l'entreprise dont ils ont hérité. Imprégnés d'une conception très paternaliste de la « responsabilité sociale » du chef d'entreprise et du rôle tenu par leurs aïeux dans la vie locale, ils présentent ainsi leur engagement dans le *club* comme l'accomplissement d'un devoir moral dicté par leur statut : celui de continuer à œuvrer au développement économique de leur territoire. En outre, pour tous ces patrons « héritiers » de véritables dynasties d'industriels, l'investissement dans le *club* des entreprises du Germanois s'articule avec un engagement relativement intense dans le syndicat de leur profession, comme leurs aïeux avant eux. Ces employeurs ont non seulement hérité d'une entreprise familiale, mais aussi d'une manière spécifique de se penser comme patron, c'est-à-dire comme un industriel porteur d'un savoir-faire professionnel durablement ancré dans la communauté locale et pour lequel l'engagement dans la défense de la profession comme du territoire semble aller de soi :

«Les syndicats professionnels, c'est naturel, je veux dire c'est historique. Ça ne date pas de nous. Le syndicat de pépiniériste, nos aïeux ont toujours été dans les plus actifs. [...] Et j'essaie de m'occuper un petit peu de ce territoire qui me tient à cœur, parce que j'en viens, j'y suis né, et que je pense que la meilleure

façon de pas se plaindre, c'est d'essayer d'apporter sa pierre à l'édifice. Ici, il y a des gens qui ont un vrai savoir-faire, et ce serait navrant de les voir disparaître. Et on a une responsabilité ici : vingt emplois en moins dans nos campagnes, c'est une catastrophe ! [...] Nous, ceux des entreprises familiales, on est là toute notre vie. Ça ne nous empêche pas de sortir, d'aller voir ailleurs ce qui se passe, mais c'est notre patrimoine, notre argent. On se sent donc nécessairement plus impliqué. On n'est pas comme ces grands groupes qui peuvent délocaliser sans s'en émouvoir. [...] On n'est pas dans la même perspective.»

(Propriétaire d'une entreprise dans l'industrie du bois, président d'un syndicat patronal, vice-président de la CCI de Bourgogne et adhérent du *club* des entreprises.)

Qu'ils soient héritiers d'une entreprise familiale ou directeurs d'établissement de passage dans le Germanois, le rapport différencié que les chefs d'entreprise entretiennent avec le territoire aide ainsi à comprendre leur différent degré d'implication dans le *club*. Ce décalage est cependant loin d'être univoque et mécanique, d'abord parce que la disponibilité des dirigeants d'entreprises familiales, notamment dans les secteurs industriels, pour s'investir dans les activités du *club* est limitée par les contraintes nouvelles avec lesquelles ils doivent composer, en raison du nouveau périmètre de leur entreprise. Dans la mesure par exemple où certains ont été conduits à étendre en dehors du Germanois leurs activités, ils sont désormais appelés à effectuer de fréquents déplacements. Il leur est plus difficile de consacrer du temps au *club*, sans compter que la multiplicité de leurs mandats – dans leur syndicat, à la CCI – contribue également à réduire leur disponibilité pour le *club*. Si ces engagements peuvent se combiner et se compléter, ils peuvent aussi entrer en concurrence quand les activités professionnelles des chefs d'entreprise deviennent plus chronophages ou les éloignent du siège de leur entreprise. Dans la manière dont le président de l'association Pierres de Bourgogne justifie sa faible implication dans le *club* ressortent les difficultés à cumuler des engagements multiples avec ses activités de chef de PME, et le plus grand intérêt qu'il perçoit à privilégier, dans ces conditions, l'implication dans une association centrée sur les problématiques de sa profession plutôt que dans une structure interprofessionnelle :

«J'assiste à quelques réunions. Une fois tous les deux mois je vais déjeuner pour maintenir le lien si vous voulez. Mais enfin, ça ne m'intéresse pas vraiment... discuter sur les bienfaits du TGV qui revient sur Dijon ou sur l'aéroport ou sur je sais pas quoi, c'est très bien, il faut le faire, et c'est très bien que des gens le fassent. Mais enfin, quand je vois le temps que ça demande... Je fais déjà beaucoup de choses par ailleurs, et j'ai une boîte à faire tourner, donc je ne peux pas être de partout. [...] Et l'association [Pierres de Bourgogne], si vous voulez, elle apporte

quand même plus de réponses directes aux problèmes de mon entreprise.»

(Dirigeant d'une entreprise de carrière de pierre, président de l'association régionale des industriels de la pierre et adhérent du *club* des entreprises.)

Les difficultés rencontrées pour trouver un remplaçant au président historique du *club*, qui a exercé son mandat pendant dix ans, et la désignation à ce poste du dirigeant d'une entreprise de construction – deux ans à peine après son adhésion – traduisent sans doute aussi les limites de l'engagement des chefs d'entreprises industrielles dans les activités du *club*⁽¹⁹⁾.

À l'inverse, tous les directeurs d'établissement ne se tiennent pas en retrait. Leur manière différente de s'investir s'explique par la diversité de leurs situations et des usages qu'ils font du *club*. Tous ne vivent pas en effet leur arrivée dans le Germanois comme un exil forcé à interrompre au plus vite. Certains ont au contraire acheté ou fait construire, et *choisi* leur poste, motivés par le plaisir de vivre dans un cadre rural. Cette forme d'enracinement dans le territoire leur a permis de se constituer un «capital d'autochtonie» facilitant leur intégration dans les réseaux locaux des chefs d'entreprise. Mais ils ne s'impliquent pas pour autant nécessairement activement dans le *club*, à l'image du directeur de l'un des principaux établissements de métallurgie du Germanois. Titulaire d'un CAP, originaire de l'Est de la France, cet ancien ouvrier qualifié a accompli toute sa carrière professionnelle dans d'autres établissements du même groupe, gravissant progressivement les échelons hiérarchiques, jusqu'à accéder à un poste de responsable de la logistique. M. Bernard comprend, lorsque l'opportunité se présente à lui, à quelques années de la retraite, de devenir directeur d'établissement près de Saint-Germain, qu'il s'agit là de l'une des rares possibilités qu'il pouvait espérer de poursuivre son ascension hiérarchique. Ce poste est peu convoité à l'intérieur du groupe : à la tête de cet établissement, les directeurs se succèdent d'ailleurs à un rythme élevé. Souhaitant mettre fin à ce *turn-over*, la direction du groupe exige, au moment de nommer un nouveau directeur, que les prétendants au poste s'engagent à s'installer durablement sur le site. M. Bernard fut l'un des rares cadres du groupe à se porter candidat dans de telles conditions. Une fois nommé, il s'est donc domicilié avec sa famille dans le petit bourg attenant à l'usine, non sans difficulté

pour s'habituer à ce nouveau cadre de vie et trouver un nouvel emploi à son épouse. Peu de temps après son arrivée, il a été sollicité par les représentants du *club* des entreprises, soucieux de compter parmi eux le directeur de l'un des plus grands établissements du Germanois. S'il a répondu favorablement à leur invitation, M. Bernard n'assiste cependant que très ponctuellement aux réunions du *club* et ne participe à aucune de ses actions. Il n'en voit effectivement guère l'utilité, puisqu'il bénéficie de l'appui des services RH centraux de son groupe, par lesquels il est obligé de passer pour toute démarche : «*Je n'en ai pas besoin, j'ai tout ce qu'il faut en interne. Et moi, je n'ai aucune marge de manœuvre en fait. Dès que j'ai un problème, une question, une commande, je dois toujours passer en interne. Je dois toujours rendre des comptes à ma direction*». Son adhésion au *club* s'apparente ainsi avant tout à un engagement symbolique, et procède d'un sentiment d'obligation morale vis-à-vis des autres chefs d'entreprise du territoire, en raison des liens qu'il entretient avec eux et du statut que lui confère la taille de l'établissement dont il a la charge :

«Si j'ai adhéré, c'est parce qu'ils [les autres chefs d'entreprise] sont sympas. On se connaît. Donc, je ne voulais pas apparaître comme celui qui restait à l'écart. Mais bon, je ne vois pas ce que ça m'apporterait.»

(Directeur d'un établissement dans le secteur de la métallurgie.)

L'intensité de l'engagement des directeurs d'établissement qui ont fait le choix de s'établir dans le Germanois est en réalité aussi fonction des incitations économiques ou personnelles différentes qu'ils ont à s'investir activement dans le *club*. Pour le directeur de l'établissement mutualiste, évoqué précédemment, l'adhésion tant recherchée au *club* correspond à une forme d'anoblissement, consistant à être reconnu comme un dirigeant d'entreprise comme un autre, en dépit de son profil atypique et du statut tout aussi original de son établissement. Mais les efforts accomplis pour se faire accepter dans le *club* et l'assiduité avec laquelle il s'y implique s'expliquent aussi par les profits qu'il peut en retirer pour développer les activités de son établissement dans les domaines du nettoyage industriel et de l'entretien des espaces verts : entrer dans le *club* des entreprises est vu en effet comme une opportunité de nouer des contacts et de créer des relations de confiance avec d'autres entrepreneurs du secteur dans la perspective d'obtenir de nouveaux marchés. L'inscription de son établissement dans le marché économique local constitue ainsi une forte incitation à devenir membre du *club*.

L'attitude des représentants de la direction d'une autre entreprise de métallurgie installée à Saint-Germain, principal employeur du canton avec quelque deux cents employés, illustre sous un autre angle, à la fois les obstacles à l'engagement de ce type de dirigeant et la diversité des enjeux qui

(19) Dans une optique complémentaire, le fait que plusieurs de ces chefs d'entreprise locaux ont renoncé à exercer des mandats électifs locaux, alors que leurs aïeux étaient élus ou qu'eux-mêmes l'ont été par le passé et qu'ils sont encore sollicités pour l'être, est tout aussi symptomatique du rétrécissement du champ de leur engagement. Cela peut aussi se lire, en partie, comme un effet des transformations de leur activité de chef d'entreprise. Sur le renouvellement du personnel politique du Germanois (BRUNEAU, RENAHY, 2012).

poussent certains d'entre eux à y adhérer malgré tout. Cette entreprise appartient à une très grande multinationale américaine présente sur les cinq continents et produit des boîtes de métal à destination du marché national et international. Pour ses dirigeants, il n'y a donc guère d'intérêt économique à rejoindre le *club* des entreprises et de fait, le directeur de l'établissement se tient résolument en retrait, contrairement au précédent directeur qui, lui, était très impliqué dans le fonctionnement du *club*. Ce dernier a été cependant brutalement muté dans un autre établissement du groupe. Cette décision a été vécue, par les autres membres de l'encadrement, comme une sanction à l'encontre d'un directeur auquel la hiérarchie du groupe a reproché d'avoir trop délaissé la gestion de son établissement pour consacrer trop de temps au *club* des entreprises. Ce précédent explique pourquoi le directeur nouvellement nommé a préféré garder ses distances. L'entreprise est cependant adhérente et représentée par l'un de ses adjoints, responsable du secteur « technique, développement et méthode ». Alors que la majorité des autres membres de l'encadrement de l'établissement n'y font qu'un passage rapide, saisissant dès qu'ils le peuvent les possibilités de mutation qui se présentent à eux, ce dernier est en poste depuis plus de dix ans. Installé à proximité de Saint-Germain, dans une ancienne ferme qu'il a restaurée avec sa femme, professeur des écoles, il a par ailleurs la particularité d'être très impliqué dans la vie locale : il est ainsi conseiller municipal, président d'une association de parents d'élèves, et actif dans plusieurs autres associations culturelles. D'une certaine manière, son engagement volontaire dans le *club* pour remplacer le directeur de son établissement s'inscrit dans le prolongement de son ancrage local et de ses dispositions manifestes pour la sphère associative. Son implication dans le *club* reste cependant très mesurée : il ne veut surtout pas risquer de se retrouver absorbé par un engagement trop chronophage, qui risquerait d'être mal perçu par sa hiérarchie. Il se limite donc à participer à quelques réunions dans l'année. Surtout, sa fréquentation distanciée du *club* ne procède pas uniquement d'un dévouement altruiste lié au seul plaisir de participer à la vie associative germanoise. Il conçoit en effet également sa présence comme le moyen de se constituer un réseau de relations parmi les chefs d'entreprise de la région, susceptibles de l'aider à se reclasser s'il venait à être licencié, perspective qu'il semble considérer comme probable et à laquelle il est nécessaire de se préparer : « *Moi, ça m'intéresse toujours de savoir ce qui se passe ailleurs dans les autres entreprises. Mais j'y vois aussi un autre intérêt : je sais que je peux me faire shooter à tout instant. C'est la vie de toute entreprise. Donc ça m'intéresse d'avoir des contacts dans le coin. Ça peut toujours être utile* ». En outre, parce qu'il nourrit l'ambition de devenir à son tour chef d'entreprise, il voit aussi la fréquentation d'autres patrons de PME comme une opportunité

de se familiariser au métier de dirigeant : « *Moi, à terme, je veux monter ma boîte, c'est clair. Donc c'est vrai que c'est aussi pour ça que ça m'intéresse de voir comment font les autres, de discuter avec eux. Ça me permet d'apprendre des choses* »⁽²⁰⁾. Quand elle ne sert pas directement à faciliter l'insertion de leur établissement dans les marchés économiques locaux, le *club* des entreprises peut donc servir aux dirigeants salariés des PME du Germanois de moyen de s'insérer dans le marché de l'emploi local, voire d'une manière de préparer un projet de reconversion professionnelle.

*

* *

L'observation des modalités de constitution et de fonctionnement du *club* des entreprises du Germanois permet ainsi de dégager différents éléments permettant de comprendre l'entrelacs de facteurs politiques, sociaux et économiques qui conditionnent les possibilités d'action collective de dirigeants de PME. De cette étude, il ressort d'abord que, dans des contextes de faible structuration des organisations patronales représentatives, les chambres consulaires peuvent se substituer à elles pour mobiliser le patronat. C'est en effet par le biais des ressources logistiques et financières qu'elles mettent à disposition des chefs d'entreprise que peut alors concrètement s'organiser leur action collective à l'échelle locale. Les recompositions des modes de gouvernement de l'action publique locale, à travers l'essor de dispositifs de concertation des représentants de la « société civile », créent des conditions politiques d'autant plus favorables à l'émergence de regroupements d'employeurs. Si l'institutionnalisation des organisations syndicales de salariés est un phénomène régulièrement souligné (et dénoncé) (ANDOLFATTO, LABBÉ, 2007), l'action des associations (et des organisations) patronales apparaît, elle aussi, très fortement dépendante du soutien dont elles bénéficient de la part des institutions politiques et publiques locales. L'étude des modalités de constitution du *club* des entreprises du Germanois confirme à cet égard la nécessité de penser les processus d'institutionnalisation des regroupements locaux de chefs d'entreprise en lien avec la reconfiguration des contextes politiques et administratifs dans lesquels ils s'intègrent (FOURNIS, 2010). Cette étude montre cependant que les mécanismes de formation de ces associations patronales et leurs formes d'action restent aussi puissamment façonnés par les modes de structuration sociale des groupes patronaux qu'elles ont vocation à mobiliser. Leurs hiérarchies internes contribuent en effet,

(20) Cadre dirigeant d'une entreprise de la métallurgie, responsable du secteur « technique, développement et méthode ».

en premier lieu, à contraindre l'accès à ce type de regroupements. Si ces derniers fonctionnent comme des lieux de coopération entre chefs d'entreprise, ils opèrent aussi comme des espaces de reproduction et de distinction d'une élite patronale, recrutée par le biais de réseaux d'interconnaissance dans lesquels les chefs d'entreprise sont inégalement insérés en fonction de leur secteur d'activité et de leur trajectoire sociale.

La diversité des profils des dirigeants de PME aide également à comprendre qu'ils soient inégalement disposés à s'investir dans des regroupements d'employeurs, même quand ils y sont admis. L'intérêt qu'ils perçoivent à s'y engager activement varie d'abord en fonction des caractéristiques de leur établissement (taille, appartenance ou non à un grand groupe), et des ressources dont ils disposent dans le cadre de leur activité de chef d'entreprise. Les moyens plus limités avec lesquels les patrons de petites entreprises familiales doivent composer dans la gestion de leur établissement aident à comprendre qu'ils soient plus facilement intéressés par les biens collectifs auxquels l'adhésion au *club* permet d'accéder, même si leurs contraintes professionnelles ont également pour effet de limiter le temps et les ressources qu'ils sont disposés à consacrer en retour à un engagement hors de leur entreprise. Selon une logique comparable, le type de marché économique (local, national ou international) dans lequel s'inscrit l'activité d'un chef d'entreprise influe directement sur l'intérêt qu'il porte à entrer en relation avec d'autres chefs d'entreprise de son territoire. À l'image de ce qui se fait dans les organisations syndicales d'employeurs, les services rendus aux entreprises par les *clubs* d'entreprise, et les relations commerciales qui peuvent s'y nouer, constituent donc un levier essentiel par lequel les chefs d'entreprise sont incités à adhérer.

Pour autant, les ressorts de leur engagement dans une action collective ne peuvent pas être réduits uniquement à des logiques d'intérêts économiques. Et les dynamiques d'engagement à l'intérieur du *club* ne peuvent pas se résumer à une simple opposition entre chefs d'entreprise et directeurs d'établissement. En effet, on s'est également efforcé de mettre en évidence les mécanismes sociaux par lesquels se forment les intérêts multiples et variables des dirigeants d'entreprise à participer à une association patronale locale. Un *club* d'entreprise fonctionne notamment comme un lieu de constitution d'un réseau de relations qui peut non seulement faciliter l'accès aux marchés économiques locaux mais aussi offrir aux chefs d'entreprise adhérents des opportunités d'accès au marché politique local, ou du moins leur donner les moyens de s'imposer comme des interlocuteurs que les élus locaux se sentent tenus de consulter. Pour les cadres dirigeants d'entreprise salariés, l'entrée dans cet espace de sociabilité peut tout aussi bien être pensée comme une ressource potentiellement utile à l'évolution de leur

carrière professionnelle, ou tout simplement comme la condition nécessaire pour se faire accepter dans un territoire dont ils ne sont pas originaires. À cet égard, un *club* d'entreprise est aussi l'enjeu d'investissements symboliques. Pour les chefs d'entreprise héritiers de lignées patronales durablement ancrées dans un territoire, l'engagement dans le *club* est une manière de «tenir son rang», de se maintenir à une position dominante dans l'espace politique et économique local. Pour les dirigeants rendus moins légitimes par leur profil ou leur trajectoire, l'admission dans ce type d'entre-soi patronal consacre une forme d'anoblissement social par la reconnaissance qu'elle implique de la part de l'élite locale des entrepreneurs. C'est donc pour des raisons et selon des modalités d'engagement plurielles que des chefs d'entreprise en viennent à se rassembler dans un *club* territorial.

L'hétérogénéité de leurs situations professionnelles et de leur rapport avec le territoire où ils exercent leur activité de chef d'entreprise explique aussi que ces dirigeants soient inégalement disposés à trouver un intérêt à s'investir dans ce type de regroupements. De ce point de vue, les formes de mobilisation du groupe patronal germanois montrent tout particulièrement que, dans certaines configurations, les recompositions en cours du capitalisme familial peuvent créer de nouveaux obstacles à la mobilisation de dirigeants de PME d'un même territoire dans des formes d'action collective. En contribuant effectivement à fragiliser les liens, tout autant économiques qu'affectifs, que nombre de dirigeants de PME du Germanois entretiennent avec leur territoire, la redéfinition des modes d'organisation économique des entreprises, celle du statut de leurs dirigeants et du périmètre de leurs activités sont venues tout à la fois limiter leur disponibilité à s'engager en dehors de leurs activités professionnelles, et remettre en cause les intérêts, économiques et symboliques, qu'ils peuvent trouver à s'investir dans un regroupement de dirigeants d'entreprises locales.

Par l'étude de ce terrain d'enquête, on espère avoir plus généralement montré l'intérêt d'une approche sociologique «par le bas» des processus de mobilisation de dirigeants de PME. Elle aide, nous semble-t-il, à mieux saisir comment leurs dispositions sociales et professionnelles interfèrent avec les caractéristiques économiques de leur entreprise pour déterminer leur inclination inégale à s'investir dans des espaces de sociabilité et d'action collective patronale locale, et leurs différentes manières de le faire.

Bibliographie

- AMIOT M. (1991), *Les misères du patronat : le monde des petites et moyennes entreprises industrielles et de leurs patrons*, Paris, l'Harmattan.
- AMOSSÉ T. *et al.* (2012), «Les organisations patronales. Continuités et mutations des formes de représentation du patronat», *Rapport de recherche du CEE*, n° 70.
- ANDOLFATTO D., LABBÉ D. (2007), *Sociologie des syndicats*, Paris, La Découverte.
- BAUER M. (1993), *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Paris, InterÉd.
- BERNOUX P. (1974), *Les nouveaux patrons. Le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise*, Paris, Éditions «Économie et humanisme», Éditions ouvrières, coll. «Relations sociales».
- BESSIÈRE C. (2010), *De génération en génération : arrangements de famille dans les entreprises viticoles de Cognac*, Paris, Raisons d'agir.
- BRUNEAU Y., RENAHY N. (2012), «Une petite bourgeoisie au pouvoir. Sur le renouvellement des élus en milieu rural», *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 191-192, pp. 48-67.
- BUNEL J., SAGLIO J. (1979), *L'action patronale : du CNPF au petit patron*, Paris, Presses universitaires de France.
- CICCOTELLI M. (2009), *Étude des propriétés des membres du bureau national du Centre des jeunes dirigeants depuis la fin des années 1970*, mémoire de master 2, ENS.
- COULOUARN T. (2008), *Au nom des patrons. L'espace de la représentation patronale en France*, thèse de science politique, université de Paris 1.
- COUSIN B., CHAUVIN S. (2010), «La dimension symbolique du capital social : les grands cercles et Rotary clubs de Milan», *Sociétés contemporaines*, n° 77, pp. 111-138.
- DAUMAS J.-C. (2012), «Les dirigeants des entreprises familiales en France, 1970-2010. Recrutement, gouvernance, gestion et performances», *Vingtième siècle*, n° 114, pp. 33-51.
- DUDOUE F.-X. (2007), «Les grands patrons et l'État en France. 1981-2007», *Sociétés contemporaines*, n° 68, pp. 105-131.
- FOURNIS Y. (2010), «Comprendre les institutions par le bas. L'institutionnalisation d'un patronat régional par l'action collective (1950-2000)», *Revue française de science politique*, vol. 60, n° 2, pp. 319-334.
- FRAU C. (2012), *Agir sur un marché contesté. Une sociologie du groupe professionnel*, thèse pour le doctorat de science politique, université de Paris 1.
- GARCIA-PARPET M.-F., PAVIS F. (intro.) (2007), «Les mondes patronaux», *Sociétés contemporaines*, n° 68.
- GARCIA-PARPET M.-F. (2007), «Mondialisation du monde viticole», *Sociétés contemporaines*, n° 68, pp. 37-58.
- GUILLAUME S. (2004), *Le petit et moyen patronat dans la nation française, de Pinay à Raffarin, 1944-2004*, Bordeaux, Presses universitaires de Bordeaux.
- HEALY A. (2007), *Le gouvernement privé de l'action publique urbaine*, thèse de science politique, IEP de Lyon.
- JOLY H. (2001), «Le capitalisme familial dans les entreprises moyennes : un déclin réversible», *Entreprises et histoire*, n° 28, pp. 64-76.
- LAMANTHE A. (2011), *Les métamorphoses du paternalisme. Histoire, actualité et dynamiques*, Paris, CNRS Éditions.
- MICHEL H., LAURENS S. (dir.) (2009), «Figures patronales», *Savoir-Agir*, n° 10.
- MILET M. (2008), «Parler d'une seule voix. La naissance de l'UPA et la (re) structuration du syndicalisme artisanal au tournant des années 1970», *Revue française de science politique*, vol. 58, n° 3, pp. 484-509.
- MINGUET G. (1993), *Chefs d'entreprise dans l'Ouest*, Paris, Presses universitaires de France.
- MISCHI J., RENAHY N. (2008), «Pour une sociologie politique des mondes ruraux», *Politix*, n° 83, pp. 9-21.
- MULLER P., GERBAUX F., FAURE A. (1989), *Les entrepreneurs ruraux. Agriculteurs, artisans, commerçants, élus locaux*, Paris, l'Harmattan.
- OFFERLÉ M. (2009), *Sociologie des organisations patronales*, Paris, La Découverte.
- OFFERLÉ M. (dir.) (2011), «L'espace patronal français : acteurs, organisations, territoires», *Rapport de recherche Dares*.
- OFFERLÉ M. (2012), «L'action collective patronale en France, 19^e-21^e siècles», *Vingtième siècle*, n° 114, pp. 82-97.
- RABIER M. (2007), «Revue de littérature : organisations patronales en France et en Europe», *Documents d'études de la Dares*, n° 130.
- RAVELEAU B. (2002), «Le métier de patron», in Piotet F. (dir.), *La révolution des métiers*, Paris, Presses universitaires de France.
- RENAHY N. (2005), «Une occupation d'usine, chant du cygne d'un syndicalisme villageois», *Ethnologie française*, vol. 35, n° 4, pp. 691-702.
- VERNUS P. (dir.) (2002), *Les organisations patronales. Une approche locale. XIX^e-XX^e siècles*, Lyon, Centre Pierre-Léon d'histoire économique et sociale.
- WEBER H. (1991), *Le parti des patrons*, Paris, Le Seuil.
- ZALC C. (2012), «Les petits patrons en France au 20^e siècle ou les atouts du flou», *Vingtième siècle*, n° 114, pp. 53-66.

ZALIO P.-P. (1999), *Grandes familles de Marseille au XX^e siècle : enquête sur l'identité économique d'un territoire portuaire*, Paris, Belin.

ZALIO P.-P. (2004), « Territoires et activités économiques. Une approche par la sociologie des entrepreneurs », *Genèses*, n° 56, pp. 4-27.

ZARCA B. (1986), *L'artisanat français. Du métier traditionnel au groupe social*, Paris, Economica.