

Congrès AFSP Strasbourg 2011
ST 28 : Milieux politiques et milieux d'affaires : pour une sociologie comparée européenne

GIRAUD Baptiste, Université Aix Marseille 2, LEST giraudbaptiste@yahoo.fr

La reconfiguration des mécanismes sociaux et politiques de construction d'un groupe patronal local

Cette communication n'a assurément pas pour ambition de procéder à une présentation aboutie et définitive d'un travail d'enquête encore en cours, engagé depuis à peine une année, et qui reste encore, pour beaucoup, à défricher et prolonger. Plus modestement, son objectif sera donc de développer quelques pistes de réflexion -très – provisoires visant à présenter la façon dont ce terrain d'enquête ouvre la possibilité de mettre en œuvre un ensemble de questionnements heuristiques pour contribuer au développement du renouveau actuel des travaux sur l'étude du patronat¹, qu'il s'agisse de s'interroger sur la diversité du monde patronal², sur les processus de construction et de mobilisation de ce groupe social, ou bien encore sur la question placée au cœur de cet atelier, à savoir l'analyse de la reconfiguration des relations entre milieux d'affaires et milieux politiques.

Cette dernière problématique a souvent été abordée par le prisme d'un questionnement centré sur l'analyse des carrières politiques des responsables patronaux³, en s'interrogeant notamment sur les conditions dans lesquelles la domination sociale exercée par des chefs d'entreprise, leur position de notables locaux, pouvaient trouver un prolongement dans l'accès à des mandats d'élus⁴. Mais aussi à travers l'étude des relations d'échanges, pour ne pas dire d'affinités électives, qui se nouent entre dirigeants nationaux politiques et patronaux⁵, que ce soit du point de vue de l'action engagée par les représentants de l'Etat en direction du monde des entreprises⁶, ou du point de vue du travail de lobbying par lequel organisations et clubs patronaux tentent de peser sur l'orientation des politiques gouvernementales⁷. C'est un angle d'approche et de questionnement sensiblement différent et complémentaire que je voudrais explorer ici, en privilégiant d'abord une analyse plus localisée de la reconfiguration des relations entre employeurs et représentants politiques – titre initialement donné à mon intervention dans la note d'intention envoyée en réponse à l'appel à communication, par rapport à laquelle l'objet de ma présente intervention a néanmoins sensiblement évolué. L'avancement de mon étude ethnographique du groupe patronal que j'ai observé ces derniers mois dans un territoire rural m'a amené à considérer que l'analyse des carrières politiques des

¹ Pour une vision synthétique de l'état du champ d'étude voir Marion Rabier, « Revue de littérature : organisations patronales en France et en Europe », *Document d'Etude*, DARES, n° 130, 2007

² Hélène Michel, Sylvain Laurens (dir.), « Figures patronales », *Savoir-Agir*, 10, 2009.

³ « Hommes d'affaires en politique », *Politix*, 84, 2008.

⁴ Nicolas Rénahy, « Une lignée patronale à la mairie », *Politix*, 83, 2008, p. 75-103 ; Philippe Hamman, « La notabilité dans tous ses états ? », *Revue Historique*, 622, 2002, p. 317-352.

⁵ Jean Garrigues, *Les patrons et la politique*. De Schneider à Seillière, Editions Perrin, 2002.

⁶ Cécile Guillaume, *Le petit et moyen patronat dans la nation française, de Pinay à Raffarin 1944-2004*, Presses Universitaires de Bordeaux, 2004.

⁷ Jean Garrigues, *Les groupes de pression dans la vie politique contemporaine en France et aux Etats-Unis de 1820 à nos jours*, PUR, 2002.

entrepreneurs n'épuisait pas la question des interactions qui se jouent et se rejouent entre milieux économiques et milieu politique. Saisir la complexité des échanges entre ces deux univers sociaux, leur évolution et leurs effets implique en effet d'en intégrer l'analyse dans une réflexion élargie sur les mécanismes sociaux et politiques de construction et de mobilisation du groupe patronal pour la défense des intérêts de ses membres.

Dans cette optique, après avoir présenté dans un premier temps, et à grands traits, les propriétés de l'univers patronal investi à l'occasion de cette enquête⁸, ma présentation s'organisera en deux temps. Dans le prolongement de la réflexion engagée dans de récents travaux⁹, je reviendrai d'abord sur la façon dont l'ordre politique local contribue à façonner les dynamiques de construction, d'institutionnalisation et de mobilisation du groupe patronal étudié. Je me pencherai pour cela sur la façon dont la reconfiguration des dispositifs d'action institutionnels qui ont accompagné l'évolution des modes de gouvernance de l'espace politique local ont créé les conditions favorables à l'institutionnalisation d'un espace de regroupement et de représentation des chefs d'entreprises, via la constitution d'un club des entreprises. Je montrerai que les conflits structurant l'espace politique local – autour notamment du projet de reconversion économique du territoire – fonctionnent aussi comme des leviers de l'activation des réseaux patronaux.

Dans un second temps, j'insisterai cependant sur la nécessité de ne pas se limiter à une analyse purement institutionnelle des dynamiques politiques d'institutionnalisation du groupe patronal. Les modalités de construction de ce groupe social et les formes prises par sa mobilisation dans l'espace politique local restent en effet également conditionnées par les logiques de structuration internes l'univers social des chefs d'entreprise, et révèlent de ce point de vue ses transformations comme ses lignes de clivage. Dans cette perspective, après avoir présenté les dispositifs d'action mis en œuvre à l'intérieur du club des entreprises locales pour susciter l'adhésion et l'engagement des chefs d'entreprise dans différentes formes d'action collectives, je montrerai que ces derniers sont en réalité très diversement intéressés par ces dispositifs d'action et disposés à s'investir dans les actions entreprises par le club, en raison de la diversité de leurs statuts, de leurs propriétés sociales et de leur rapport au territoire. En tenant ensemble ces deux axes de réflexion, je chercherai ainsi à déterminer comment se redéfinissent les processus de formation du groupe patronal et les modalités de sa mobilisation dans l'espace public dans un contexte de recomposition du groupe patronal et de transformation de l'environnement politique et institutionnel dans lequel il s'inscrit.

Ce faisant, je chercherai aussi à démontrer l'intérêt de décentrer le champ de l'analyse de l'observation de la seule élite patronale et de ses organisations représentatives, pour compléter les approches macro, par « le haut », de l'action collective des chefs d'entreprise et de leur engagement dans l'espace politique par une approche plus micro, par « le bas », de ces processus. Par ce changement de focale d'analyse, on se donne effectivement la possibilité d'éclairer sous un jour original la formidable hétérogénéité de l'univers des chefs d'entreprise sociale des chefs d'entreprise et ses métamorphoses, d'enrichir la compréhension des ressorts et des conditions de possibilité de l'action collective patronale, et de saisir la complexité des interactions qui se jouent entre la configuration du champ politique et les dynamiques internes au groupe des entrepreneurs, dans les processus de formation et de mobilisation du groupe patronal

⁸ Cette enquête s'inscrit dans le cadre de l'enquête collective ESMR (encadrements et sociabilités dans les mondes ruraux), menée dans le cadre du CESAER, INRA de Dijon (financements de la région Bourgogne). Que l'équipe de sociologues du CESAER (Nicolas Rénahy, Julian Mischi, Gilles Laferté et Antoine de Raymond) soient ici remerciés pour avoir rendus possible ce travail de recherche et pour leurs conseils avisés.

⁹ Yann Fournis, « Comprendre les institutions par le bas », *RFSP*, 60 (2), 2010, p. 319-334.

Un univers de petits entrepreneurs du monde rural

Le travail de recherche dont il est ici question permet ainsi de porter d'abord un éclairage original sur la pluralité et les mutations du monde patronal par le décentrement du regard qu'il opère par rapport aux focales d'analyse généralement adoptée pour en rendre compte. En effet, les travaux disponibles sur le patronat français ont largement privilégié l'analyse de l'élite patronale, à travers l'étude des chefs des (très) grandes entreprises¹⁰, de leurs organisations professionnelles¹¹, ou bien encore des dirigeants investis dans des clubs patronaux de réflexion d'envergure nationale¹². En comparaison, les travaux disponibles sur le « petit » patronat sont moins nombreux¹³. Et ils restent marqués par le tropisme d'un intérêt privilégié pour l'élite de ces dirigeants d'entreprise, investis dans l'espace national de la représentation patronale et dans les luttes qui s'y jouent pour s'en imposer comme les porte-parole légitimes du groupe¹⁴. D'autres travaux ont pour leur part privilégié une approche localisée du patronat, plus attentive à la pluralité des profils sociaux des chefs d'entreprise qui cohabitent sur un même territoire, et aux transformations du capitalisme qu'elle donne à voir¹⁵. Ces derniers travaux restent cependant encore cantonnés à une étude du patronat en zone urbaine¹⁶.

Dans le prolongement de ce dernier travail, la recherche engagée vise à élargir encore davantage la focale d'analyse, en recentrant l'attention sur une frange du monde patronal généralement peu étudiée. Cette enquête porte en effet sur l'étude d'un espace socio-économique situé en territoire rural, et très largement dominé par les petites entreprises. Constitué d'une centaine de petites communes, le pays du Germinois compte près de 20.000 habitants – dont 5000 pour le chef lieu, tous les autres bourgs comptant moins de 500 habitants¹⁷. Loin des grands axes de circulation autoroutiers et ferroviaires, ce territoire enclavé regroupe, au total, un peu plus de 700 établissements. Le plus grand emploie quelques 200 salariés. Trois autres comptent entre 50 et 100 employés. Tous les autres établissements ont moins de 50 salariés. Au total, plus de 90 % des établissements du territoire concerné

¹⁰ Pierre Bourdieu, Monique de Saint-Martin, « Le patronat », *ARSS*, 20-21, 1978 ; Michel Bauer, Bénédicte Bertin-Mourit, *Radiographie des grands patrons français : les conditions d'accès au pouvoir*, l'Harmattan, 1997 ; Catherine Comet, Jean Finez, « Le cœur de l'élite patronale », *Sociologies Pratiques*, 21, 2010, p. 49-66 ; François-Xavier, « Les grands patrons et l'Etat en France », *Sociétés Contemporaines*, 68, 2007, p. 105-131 ; Michel Pinçon, Monique Pinçon-Charlot, *Nouveaux patrons, nouvelles dynasties*, Calmann-Lévy, 1999. ; Bruno Cousin, Sébastien Chauvin, « La dimension symbolique du capital social : les grand cercles et rotary club de Milan », *Sociétés Contemporaines*, 77, 2010, p. 111-138.

¹¹ Henri Weber, *Le parti des patrons*, Seuil 1991 ; Cornelia Woll, « La réforme du Medef : chronique des difficultés de l'action collective patronale », *RFSP*, 56 (2), 2006, p. 255-279 ; Marnix Dressen, Arnaud Mias, « Représenter les employeurs. Itinéraire et actions d'un président de syndicat professionnel », *Terrains et Travaux*, 14, 2008, p. 90-108.

¹² Philippe Bernoux, *Les nouveaux patrons. Le Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise*, Editions Ouvrières, 1974 ; Mickaël Ciccotelli, *Etude des propriétés des membres du bureau national du Centre des Jeunes Dirigeants depuis la fin des années 1970*, mémoire de master 2, ENS. Voir aussi le travail de thèse en cours de Marion Rabier recherches en cours sur les femmes accédant à des mandats de représentation patronale.

¹³ Michel Amiot, *Les misères du patronat... : le monde des petites et moyennes entreprises industrielles et de leurs patrons*, L'Harmattan, 1991.

¹⁴ Cécile Guillaume, *Le petit et moyen patronat dans la nation française, de Pinay à Raffarin 1944-2004*, Presses ; Marc Milet, « Parler d'une seule voix. La naissance de l'UPA et la (re)structuration du syndicalisme artisanal au tournant des années 1970 », *RFSP*, 58 (3), 2008, p. 484-509 ; Bernard Zarca, *L'artisanat français. Du métier traditionnel au groupe social*, Economica, 1986.

¹⁵ Pierre-Paul Zalio, *Grandes familles de Marseille au XXe siècle*, Belin, 1999.

¹⁶ Voir aussi, Aisling Healy, *Le gouvernement privé de l'action publique urbaine*, Thèse de science politique, Université Lyon 2, 2007.

¹⁷ Soit moins de 5% de la population de l'ensemble du département pour une superficie de près de 2000 km².

compte moins de dix salariés. Si le secteur de l'industrie ne représente que 27 % de ces établissements, contre respectivement 41 % pour le secteur du commerce et 31 % pour les services, il concentre en revanche l'essentiel des établissements (9%) dépassant le (modeste) seuil de dix salariés. Historiquement, trois filières industrielles principales dominent l'activité économique du Germinois : le bois, la pierre et la métallurgie. Ces trois filières, composées à l'origine essentiellement d'entreprises familiales, ont connu de profonds bouleversements, marqués une succession de fermetures et de restructurations d'entreprises. Elles se sont accompagnées de nombreuses suppressions d'emplois et de rachats de plusieurs entreprises familiales – de type mono-établissement -, par des groupes extérieurs au territoire. C'est dans la filière de la métallurgie que le déclin de l'activité économique est le plus ancien et le plus visible. Mais, ces dernières années, le secteur de la pierre a également connu une profonde « crise », provoquée notamment par la chute brutale, au lendemain du krach boursier de 2008, des commandes provenant des Etats-Unis, qui représentaient pour certaines des entreprises concernées près de la moitié de leur chiffre d'affaire¹⁸. Après une période d'activité économique plutôt florissante au début des années 2000, certaines entreprises du secteur du bois – notamment celles de fabrication de produits manufacturés - n'ont pas non plus été épargnées par un fort ralentissement de leurs activités, qui ont conduit à de nouveaux plans de restructurations¹⁹. Si l'on ajoute que le Germinois connaît un déclin démographique important important depuis le début des années 1980²⁰, il ressort donc de ces premiers éléments l'image d'un territoire en déclin, semblant attester de la fin si souvent annoncée du modèle du capitalisme familial et de la disparition, a priori tout aussi inéluctable, des activités industrielles en France. Le discours des élus, des agents administratifs ou encore des journalistes locaux de ce territoire tend d'ailleurs à suggérer qu'ils ont, pour beaucoup d'entre eux, intériorisé cette perspective et intégré l'idée qui en découle que le salut du territoire, pour son développement économique (et démographique) passe nécessairement par la reconversion de ses activités, dans le sens du développement de son attractivité touristique. Dans cette optique, un grand musée a d'ailleurs été inauguré dans le chef-lieu, Saint-Germain, et un projet de création d'un parc national, consistant à préserver de l'exploitation forestière 3000 hectares de forêt pour en faire un espace dédié à la découverte de la « nature », a été lancé.

A y regarder de plus près cependant, ce premier constat est à nuancer. D'abord parce que les activités n'ont pas totalement disparu du Germinois. Ensuite, parce qu'il se maintient, dans le secteur industriel comme dans le secteur du commerce et des services, comme celui par exemple de la construction et du bâtiment ou bien de la grande distribution. Certaines de ces entreprises familiales - dans la filière du bois en particulier - sont dirigées par des héritiers s'inscrivant dans de véritables lignées patronales. D'autres, de création plus récente sont détenues par leurs fondateurs, auprès desquels travaillent généralement leurs descendants auxquels ils aspirent pour beaucoup transmettre leur entreprise. A noter de surcroît que ces entreprises n'endurent pas toutes de la même manière un ralentissement de leur activité. Au contraire, certaines ont connu une forte expansion au cours de ces dernières années, dans le secteur du service en particulier, à l'image de cette entreprise spécialisée dans le terrassement et l'assainissement : créée en 1987, elle n'a compté, pendant une dizaine d'années que deux salariés. Aujourd'hui, elle en emploie plus de 30. Mais c'est également dans des secteurs d'activité plus traditionnels du Germinois, dans le bois notamment, que l'on retrouve des

¹⁸ La crise touche plus globalement toute la filière française de la roche ornementale et de la roche calcaire en particulier, dans laquelle a été enregistrée une baisse de 30% du chiffre d'affaire en 2000, puis une nouvelle chute de 15 % en 2008.

¹⁹ L'un des principaux employeurs du territoire, fabricant de portes de cuisine, a connu par exemple une baisse très importante de ses effectifs, passant de 150 salariés au début des années 2000, à moins de 30 l'année dernière.

²⁰ Le pays du Germinois a perdu 6% de sa population au cours de ces vingt dernières années. Période pendant laquelle la population globale du département augmentait de 5 %.

entreprises familiales qui sont loin d'apparaître condamnées à disparaître sous les flots de la modernité. Si ces entreprises restent d'une taille modeste – tant du point de vue du nombre de salariés qu'elles emploient que du chiffre d'affaires qu'elles réalisent –, certaines n'en occupent pas moins encore des positions de leader certains « petits » marchés, davantage préservé que d'autres secteurs d'activités intensification de la concurrence internationale, même si elles n'y échappent évidemment pas totalement. C'est ainsi dans le Germinois que l'on trouve les deux entreprises qui dominent les marchés français du charbon de bois pour barbecue ou bien celui de la fabrication des sapins de Noël. Comme le résume un autre chef d'entreprise, qui s'impose comme l'un des principaux exploitants de bois de la région, mais aussi à l'échelle nationale, en comparaison aux grands groupes industriels, ces entreprises font figure de « nains ». Mais, pour certaines d'entre elles au moins, n'en sont pas moins « des grands chez les petits », parvenant, grâce à leur savoir-faire et aux ressources que leur offre la région, à se maintenir dans des « niches » industrielles. En outre, et c'est une conséquence directe de la position dominante que leur entreprise occupe sur ces marchés, certains de ces chefs d'entreprise dirigent ou exercent des mandats de représentant dans le syndicat national de leurs professions, mais aussi à l'intérieur d'associations professionnelles et interprofessionnelles de chefs d'entreprise à l'échelle régionale, notamment dans celles qui ont été constituées pour rassembler les entreprises de la filière bois d'une part, et de la filière pierre d'autre part. L'un de ces entrepreneurs est également vice-président de la CCI départementale, et trésorier de la CGPME qui contrôle cette chambre consulaire. Enfin, il est à souligner que ces entreprises familiales industrielles, parmi les plus anciennes du Germinois, ne sont pas figées dans le « marbre ». Contrairement aux discours stigmatisants dont les entrepreneurs « traditionnels » du Germinois sont régulièrement la cible – accusés d'être rétifs au « changement » et d'être responsables du déclin économique du territoire, par leur immobilisme et leur incapacité supposée à s'adapter aux « réalités » de l'économie contemporaine. En effet, leur contour a, lui aussi, connu de sensibles évolutions. Dans le secteur du bois, en particulier, si certains établissements tiennent encore une position dominante sur le marché, c'est aussi que leurs dirigeants ont décidé, pour garantir la viabilité et la rentabilité économique de leur entreprise, d'en élargir le périmètre et de procéder au rachat d'autres entreprises en dehors du Germinois pour augmenter leurs capacités de production et leur chiffre d'affaire. Dans cette optique, deux stratégies différentes ont été suivies. Les uns ont abandonné certaines de leurs activités antérieures pour se recentrer sur une seule d'entre elles. D'autres ont au contraire choisi de diversifier leurs prestations autour d'un même domaine d'activité, à l'image de l'entreprise de production de sapins de Noël, qui s'est également investie dans la conception et l'entretien d'espaces verts. En définitive, ces patrons ne dirigent plus seulement une entreprise, mais bel et bien un groupe familial, composé de plusieurs établissements, et qui réalise la plus grande partie de leur chiffre d'affaire en dehors du Germinois.

L'étude de ce groupe d'entrepreneurs offre ainsi un bel observatoire, révélateur de la diversité des figures patronales et des métamorphoses à l'œuvre plus généralement à l'intérieur dans l'univers des entreprises et de leurs dirigeants. Elles s'y traduisent d'abord par l'émergence, ou plutôt par la place croissante que prend, dans cet univers patronal local, la figure du directeur salarié des entreprises, à la faveur du rachat de certaines entreprises familiales, devenues des établissements de grands groupes. Mais elle se traduit donc aussi par l'évolution même de la figure jusqu'alors dominante du patron, propriétaire d'une affaire familiale. En dépit de la « crise » des secteurs industriels traditionnels du Germinois, ce type d'entreprise ne disparaît pas en effet totalement, certaines parvenant à se maintenir sous des formes en partie renouvelées. L'objectif de cette recherche ne consiste cependant pas uniquement à proposer une approche morphologique de la composition du groupe patronal, de son évolution, ou à s'interroger sur les conditions de possibilité de maintien du capitalisme

familial et patrimonial, ce que d'autres travaux ont d'ailleurs déjà fort bien étudié²¹. Dans une perspective problématique plus classique de la sociologie des groupes d'intérêt et de l'action collective, il apparaît en revanche utile de s'interroger, dans le prolongement de cette première étape de l'analyse, sur les effets de ces évolutions sur les modalités de construction du groupe patronal et les conditions de possibilité de sa mobilisation dans l'espace politique local.

Les dynamiques politiques et institutionnelles de mobilisation du groupe

De ce point de vue, l'intérêt de travailler à partir du territoire du Germinois, ce n'est pas seulement qu'il permet d'explorer un univers patronal jusqu'alors peu étudié. C'est aussi qu'il permet, dans un même élan, de mieux identifier la pluralité des lieux, des dispositifs d'action et des acteurs à partir desquels se construisent les réseaux patronaux et s'organise l'action collective des chefs d'entreprise. Cette dernière a été, on a commencé à le suggérer précédemment, essentiellement étudiée à travers l'étude des dispositifs d'action, de représentation et de recrutement mis en place par les organisations représentatives (MEDEF, CGPME, UPA) et leurs multiples syndicats professionnels²². On le sait cependant, l'implantation des organisations patronales est – à l'instar des organisations représentatives de salariés – très inégale.

En l'occurrence, le Germinois constitue, pour reprendre une expression couramment utilisée au sujet des syndicats de salariés, un véritable « désert syndical ». Précisons. Cela ne signifie pas que tous les entrepreneurs du Germinois sont désengagés, qu'ils se maintiennent en dehors de leurs organisations professionnelles. Au contraire, nombre d'entre eux y adhèrent. Comme il a été dit précédemment, certains même sont même très actifs dans leurs instances dirigeantes. Cependant, leurs syndicats professionnels n'ont évidemment pas pour vocation à agir au niveau du Germinois, mais uniquement au niveau de l'organisation et de la défense de leur profession à l'échelle nationale. D'autre part, s'agissant de « petites » professions, ces organisations ne disposent que de très peu de ressources organisationnelles, comme l'explique un exploitant forestier à propos du syndicat professionnel qu'il préside :

« Nous, on est très pauvres : on est juste un collecteur et on redonne à la FNB (Fédération Nationale du Bois) quoi. 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. Nous, on sert uniquement de collecteurs. On n'a même pas de permanent. On a quelqu'un qui travaille pour nous [à la FNB], mais je sais pas, je vous dirais qu'il le fait deux-trois jours par mois, c'est tout »

Dans ces conditions, si l'on peut qualifier le Germinois de « désert syndical » patronal, c'est que, en dépit de l'activisme de certains des entrepreneurs du territoire, et même s'ils adhèrent – directement ou indirectement par le biais de leur syndicat ou fédération professionnelle – à l'une des trois organisations interprofessionnelles (MEDEF, CGPME, UPA), ces dernières, qui devraient avoir théoriquement pour vocation de fédérer l'action des entrepreneurs du territoire par-delà leurs clivages professionnelles, n'ont, pour ainsi dire, aucune forme d'existence concrète. Comme dans beaucoup d'autres territoires ruraux assurément, elles ne sont que des « organisations de papier », qui, en dehors des services individualisés qu'elles peuvent rendre, à distance, à leurs adhérents lorsqu'elles en ont les

²¹ Pierre-Paul Zalio, *Grandes familles de Marseille au XXe siècle*, op. cit. ; « Les mondes patronaux », *Sociétés Contemporaines*, 68, 2007.

²² Jean Bunel, Jean Saglio, *L'action patronale*, PUF, 1979. Voir aussi les rapports de recherche réalisés cette année pour le compte de la DARES sur les organisations patronales.

moyens (assistance juridique, soutien RH...) n'entreprend aucune forme de démarchage ni d'action collective spécifique en direction des entrepreneurs germinois. Cette situation s'explique d'abord –il ne faut pas le perdre de vue - par les ressources organisationnelles, humaines et financières limitées dont disposent ces organisations, et notamment dans ce département l'UPA mais aussi le MEDEF. Ensuite, par le faible nombre d'entreprises – et encore plus de grandes entreprises -, donc par le faible nombre d'adhérents potentiels que pourront y trouver ces organisations. Leur action y est rendue d'ailleurs d'autant plus par la situation d'enclavement du Germinois, qui limite de facto encore davantage la disponibilité de ces entrepreneurs de s'investir dans l'une de ces organisations dont la quasi-totalité des activités se déroule dans la zone de la préfecture du département. Car, contraintes de composer avec des ressources organisationnelles limitées, les dirigeants de ces structures interprofessionnelles préfèrent centrer prioritairement leur travail de recrutement, d'impulsion et d'animation de l'action collective de leurs adhérents (via la constitution de « clubs thématiques », l'organisation de rencontres avec des acteurs politiques locaux, etc...) dans les zones urbaines où se concentre l'essentiel de l'activité économique de la région. C'est ce qu'explique cette permanente du MEDEF, comme le reconnaît d'ailleurs tout autant son homologue de la CGPME pourtant mieux doté en ressources organisationnelles dans ce 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. Et puis, je vais vous dire, une fois on est allé à Saint-Germain. On avait fait le déplacement avec le Président, hein. Et c'est pas la porte à côté, comme vous savez (80 km, plus d'une heure de trajet). Eh bien, on avait trois chefs d'entreprise à notre réunion ! C'est normal, parce qu'on n'est pas vraiment implanté là-bas... Mais quand vous faites l'effort d'y aller une fois et que ça donne ça, vous n'y allez pas deux ! »²³

Dans ces conditions, c'est donc par d'autres leviers, par l'entremise de l'action engagée par les chambres consulaires – et plus spécifiquement ici de la CCI - que s'opère le travail de regroupement et de mobilisation des chefs d'entreprise. Dans d'autres configurations, les chambres consulaires et les organisations d'employeurs peuvent se retrouver en situation de concurrence, notamment autour de l'offre de services que chaque structure cherche à vendre aux entreprises. En revanche, dans ce type de territoires éloignés des centres de décision économique, les chambres consulaires fonctionnent *de facto*, grâce à leur meilleur maillage territorial, comme un substitut à des organisations patronales - au mieux faiblement structurées, au pire absente – tant dans leur rôle de « prestataires » de services auprès des entreprises, que dans leur travail d'organisation de l'action collective de leurs dirigeants. C'est ce qu'explique par exemple la responsable de l'association visant à fédérer l'action des chefs d'entreprise de la filière pierre (37 adhérents revendiqués), impulsée, animée et financée avec l'aide de la CCI, du conseil général et du conseil régional, en la présentant comme une manière de palier à la carence de l'action des syndicats de la profession :

« Ce qui se passe aussi, c'est qu'on a un syndicat au niveau national qui ne joue pas son rôle. Donc l'association palliait jusqu'à maintenant un petit peu les manques du syndicat national. En fait, comme ce que je vous disais en introduction, c'est que l'industrie du granulat est beaucoup plus importante que celle de la roche ornementale.

²³ Permanent local UIMM, entretien B. Giraud.

Or le syndicat national de la roche ornementale, le SN rock, fait partie de l'UNICEM [union nationale des industries de carrières et matériaux de construction], qui est le syndicat national des industries de je sais plus quoi, qui est le syndicat qui représente les intérêts des entreprises de granulats et des fabricants de béton. Donc la roche ornementale, par rapport au syndicat de béton, c'est rien. Et donc, concrètement, le syndicat SN rock, il a un permanent qui travaille à mi-temps pour lui, et l'autre mi-temps pour l'UNICEM. 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. [...] Donc, nous 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 ».

Il est vrai que, des formes embryonnaires de regroupement de chefs d'entreprise du Germinois, de nature plutôt informelle, ont existé avant que ne soient constitués des clubs et associations patronales encadrées et soutenues par la CCI et les pouvoirs publics locaux. Comme en a témoigné l'un d'entre eux, les dirigeants des principales entreprises avaient pris pour habitude de se retrouver pour échanger et tenter de régler collectivement certains problèmes rencontrés dans la gestion de leurs affaires :

« C'est très, très vieux hein le club des entreprises, parce que c'est, il s'appelait pas comme ça au départ. C'était un groupement de chefs d'entreprises, on avait de problèmes de personnel, j'allais dire même, voir même de salaires, même si ça fait peur d'évoquer ce nom-là, ce mot-là. Euh on se retrouvait, c'était un pharmacien à l'époque qui s'en occupait, c'était un monsieur très vieux, la pharmacie vous savez qui existe là [à Saint-Germain, mais qui dirigeait aussi une entreprise de forge, l'une des plus anciennes de la zone]. Ca existait sous une autre forme, moins formelle avant... Et donc on évoquait des sujets ensembles entre chefs d'entreprises, on se retrouvait... On avait, on avait fait par exemple à l'initiative d'un banquier de Saint-Germain, on avait créé un petit club d'investissement, on était cinq ou six entrepreneurs.

Q : D'accord, et il y avait déjà des actions communes ou c'était juste un moment j'allais dire d'entre-soi, de... ?

Non c'était un moment de rencontres et puis d'échanges sur des sujets. Mais c'est, mais j'allais dire... les actions communes ça a été vraiment fait, quand même on peut le dire, oui, avec le club des entreprises ».

Dans le Germinois, il existe également, depuis de longues années, trois « clubs-service » (Lions Club, Rotary Club et Zonta Club), dont les principaux chefs d'entreprise sont adhérents. Ces espaces de sociabilité fonctionnent, on le sait, sur le mode de la cooptation et comme des espaces de construction d'un entre-soi et de différenciation de l'élite économique et sociale locale²⁴. Ils fonctionnent en ce sens comme des lieux d'échanges entre chefs d'entreprise, facilitent leur inscription dans un réseau de relations électives. Lequel constitue évidemment une matrice essentielle à partir de laquelle peut prendre forme l'action collective des chefs d'entreprise dans le Germinois. La création du club des entreprises du Germinois au début des années 2000, impulsé et animé par les permanents des antennes locales de la CCI, ne surgit donc pas ex-nihilo : elle prend appui sur l'activation de réseaux de relations

²⁴ Michel Pinçon, Monique Pinçon-Charlot, *Les ghettos du gotha*, Seuil, 2007 ; Bruno Cousin, Sébastien Chauvin, « La dimension symbolique du capital social : les grands cercles et rotary clubs de Milan », *art. cit.*

patronales pré-constituées. Toutefois, c'est bel et bien à partir des actions entreprises par les permanents de la CCI dans ce nouveau cadre, que s'institutionnalise, en tant que tel, un espace de regroupement et de représentation des chefs d'entreprise du territoire, à travers lequel s'organise leur action collective. Cette association compte aujourd'hui une trentaine d'adhérents. Et c'est également à l'initiative de la CCI que ce processus d'institutionnalisation de la représentation du groupe patronal se prolonge par la création, quelques années plus tard, sur le canton du Germinois et sur celui qui le jouxte, un club hôtellerie-restauration, en déléguant là encore le soin, à l'un de ses animateurs, de l'animer. Deux espaces de regroupement complémentaires, puisque ce deuxième club s'adresse à des chefs d'entreprise différents, dans la mesure où le Club des entreprises est réservé aux établissements de plus de dix salariés, et qu'aucun établissement du secteur de l'hôtellerie-restauration n'atteint ici ce seuil critique. De ce point de vue, ce travail institutionnel de structuration de la représentation et de l'action collective patronale sur le territoire du Germinois s'opère d'ailleurs après une première tentative avortée de la municipalité de Saint-Germain de contribuer à la constitution d'un collectif local de chef d'entreprises, à la fin des années 1990 :

« C'est la municipalité de l'époque qui avait pris cette initiative. Il y avait un chef d'entreprise dans l'équipe municipale, et c'est lui qui avait pris un peu les choses en main. Ils voulaient, en quelque sorte, créer un lien avec les entrepreneurs locaux. Mais ça n'a pas duré comme expérience, ça s'est vite arrêté. D'abord parce qu'avec la grande proximité de la mairie, ça pouvait poser des problèmes. Ça apparaissait trop lié à la mairie. On a eu un peu le sentiment de se faire récupérer. Et puis ce n'était que sur Saint-Germain, donc, ça ne concernait pas les autres établissements du canton. Et puis, c'est toujours pareil, il y avait pas beaucoup de moyens, donc ça n'a jamais vraiment pris, en somme ».

La mise en œuvre du club des entreprises du Germinois, après ces vaines premières tentatives, est d'abord à mettre en relation avec le contexte politique de la mise en place, à la fin des années 1990, dans le cadre des politiques de décentralisation, d'une communauté de commune, le « Pays du Germinois », regroupant la centaine de communes présentes sur le territoire du Germinois. A l'image de ce qu'a pu observer A. Healy dans son étude de la « gouvernance économique métropolitaine », à partir de l'analyse du cas lyonnais²⁵, la construction de cette communauté de commune s'inscrit dans un processus de redéfinition des principes de l'action publique locale qui s'articule autour de deux injonctions : favoriser le « développement économique » du territoire et promouvoir, dans cette optique, des formes de démocratie locale plus « participative », par la mise en œuvre de dispositifs d'action institutionnels destinés à créer des lieux d'échanges entre les élus locaux et les représentants de la « société civile », généralement identifiées à travers deux grandes catégories génériques : les représentants des associations d'une part, et les représentants du monde socio-économique d'autre part, au premier rang desquels les chefs d'entreprise, élevés au rang d'interlocuteurs des pouvoirs publics locaux. Dans le cadre du Germinois, le développement économique est constitué comme un objectif autour duquel il est d'autant plus impératif de fédérer l'action des élus et des entrepreneurs que, comme souligné en introduction, il s'agit d'un territoire en perte de vitesse économique et démographique. Dans cette perspective, la mise en place de la communauté de commune s'accompagne notamment de la constitution d'un conseil de développement – rebaptisé ultérieurement conseil de développement économique et social -²⁶. Un dispositif de concertation qui se veut « représentatif des activités économiques, sociales, culturelles et associatives du territoire », des représentants de la

²⁵ Aisling Healy, *Le gouvernement privé de l'action publique urbaine*, op. cit.

²⁶ Obligation législative prévue par la loi Voynet de 1999 relative à l'aménagement du territoire.

« société civile », dans lequel différents chefs d'entreprise sont invités à siéger aux côtés de représentants associatifs et d'élus locaux²⁷. L'un d'entre eux, qui assurera aussi la présidence du club des entreprises pendant dix années, en est d'ailleurs élu président quelques années plus tard. La création du club des entreprises accompagne précisément la mise en place de ce conseil de développement économique, et procède d'une double ambition. La première est de faire émerger une représentation patronale locale « identifiée », destinée à agir comme l'interlocuteur des pouvoirs publics dans le cadre des projets de développement économique du territoire. Et, dans cette optique, l'objectif est aussi de faire du club un support à l'implication des chefs d'entreprise dans la mise en œuvre de ces projets de relance économique du territoire, et à la construction d'actions communes inter-entreprise qui la rendent possible – je vais y revenir peu après. L'un des animateurs locaux de la CCI, en poste à l'époque de la création du club des entreprises, revient ainsi sur le cheminement qui a conduit, dans ce contexte politique, à son apparition :

« Alors à cette époque, bon cette notion de pays elle est, en fait elle est, elle est...c'est une notion qui, qui ressort d'une, d'une succession de lois ; hein il y eut les lois Voynet, les lois Pasqua, et puis la première c'était euh la loi Chevènement je crois, la dernière étant la loi Pasqua. Tout ça, ça rentre dans le cadre de la décentralisation hein du territoire. Et puis après dans le fonctionnement du pays il avait été aussi défini que ça se voulait une représentation euh une représentation de la population dans toute l'acceptation du terme, c'est-à-dire à la fois des, du monde économique et du monde associatif et du monde politique hein. Donc une expression, et avec une volonté de...ah c'est peut-être un grand mot hein, de démocratie participative. Pour le fonctionnement de ça, il a été mis en place un conseil de développement. Alors, ça a demandé un certain temps pour que ça se mette en place hein, donc il a été mis en place un conseil de développement qui regroupait ces trois, ces trois particularités ; c'est-à-dire qu'il y avait pour une part des politiques, pour une part une représentation du monde associatif, donc ça allait le monde associatif hein c'est les pêcheurs à la ligne, c'est les petits chanteurs, c'est la chorale du coin, enfin c'est tout ce monde-là hein, et puis du monde économique, c'est-à-dire ce sont les socioprofessionnels à la fois représentés par la chambre de commerce, les chambres de métiers, les chambres d'agriculture. Enfin, je veux dire les élus de ces chambres. Parce que, nous, en tant que tels on n'a pas vocation à représenter le monde économique. On est là pour aider à mettre en place les actions. [...] Et puis donc le club, au moment où le conseil de développement s'est créé, je crois en, en 2000 euh...2002. Au départ dès 2000, il y avait des réunions qui avaient commencé à se faire. C'était une réflexion qui était conduite entre autres par XXX [député de la circonscription] qui s'est beaucoup impliqué là-dedans [...]. Et il avait contacté donc les acteurs économiques locaux, donc en sollicitant chambre de commerce, chambre des métiers, chambre d'agriculture. Et il y a eu un certain nombre de réunions qui se sont faites la première année, donc toute l'année 2000 [...] pour faire connaître ce que c'était [le conseil de développement économique], parce que nous on savait en tant qu'acteurs économiques hein, mais les entreprises elles, elles découvraient, elles découvraient tout : elles savaient pas ce que c'était hein. Donc il y a eu un certain nombre, il y a eu pas mal de réunions qui se sont constituées, et [...] les entrepreneurs ont été sollicités pour être présent 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. »

²⁷ Le conseil compte 62 membres, dont 6 élus. Il se compose de 6 commissions : agriculture, cadre de vie/environnement, développement économique, tourisme, transports et communication, services publics.

Dans ce contexte de reconfiguration des modes de gouvernement local du territoire du Germinois, un second élément joue fortement en faveur de la structuration d'un regroupement des chefs d'entreprise : l'ouverture concomitante d'une antenne délocalisée de la CCI dans le chef lieu du canton, Saint-Germain, à laquelle est affecté un animateur et une secrétaire, tous deux à plein temps. Dans la perspective des dirigeants de la chambre consulaire, cette décision est motivée par la volonté de créer les conditions plus favorables au maintien de contacts plus réguliers avec des chefs d'entreprise éloignés du siège départemental de la chambre, situé en préfecture, et d'être ce faisant en meilleure posture pour « accompagner les entreprises et les partenaires institutionnels par rapport au pilotage des politiques de développement territorial ». S'imposant, à travers ses déplacements dans le secteur, et les permanences et réunions thématiques qu'il organise dans les locaux mêmes de l'antenne de la CCI, le principal interlocuteur que sollicitent les chefs d'entreprise du territoire pour obtenir conseils juridiques et techniques, l'animateur de la CCI devient aussi la cheville ouvrière de la construction et de l'animation du club des entreprises, qui bénéficie aussi du soutien de la communauté de commune qui héberge l'antenne de la CCI et les activités du club. Comme l'explique le chef d'entreprise, qui fut le président du club pendant dix ans, la mise en disponibilité de cet animateur par la chambre consulaire crée les conditions matérielles nécessaires pour rendre possible l'organisation, sur la durée, d'un regroupement de chefs d'entreprise, en ce qu'elle permet de surmonter les difficultés de ces derniers à se rendre disponible pour prendre en charge l'organisation des activités d'une telle structure. Difficultés d'autant plus importantes, de son point de vue qu'il s'agit de dirigeants de petites entreprises qui n'ont guère la possibilité de déléguer la gestion de leur affaire pour se consacrer à d'autres engagements :

« Il y avait déjà eu des tentatives de créer ce club des entreprises, mais qui avait toujours capoté pour la bonne raison qu'un chef d'entreprise, surtout quand ce sont de petites entreprises, il a une casquette qui tourne beaucoup sur la tête... (sourire) [...] Je me souviens que, ouais, effectivement il existait quelque chose mais c'était pas... C'était une rencontre à l'initiative de la municipalité qui réunissait une fois par an un certain nombre d'entreprises, je sais pas si on était tous présents, pour faire un petit peu le tour : « quelles sont vos difficultés, niveaux de salaires... » et ainsi de suite. Bon, c'était pas ce qu'on appelle un club d'entreprises. Hein ils faisaient, ils prenaient la température. Mais on avait essayé quand même malgré tout à un moment donné, bien avant, de faire un club d'entreprises. Mais... Un chef d'entreprise si vous voulez il doit faire beaucoup de fonctions. Quand on est une petite entreprise de 30 personnes il doit s'occuper d'argent, il doit s'occuper de faire rentrer l'argent, il doit s'occuper de passer ses commandes, il doit s'occuper... Et malheureusement la chose la plus primordiale qu'il devrait s'occuper c'est de ses clients et de ses marchés... bien souvent il a pas toujours le temps... il les traite euh il y a une partie qui s'évapore. Donc les premières tentatives bon ça a capoté parce qu'on avait personne pour s'occuper de cette animation et puis de la logistique ».

Sous l'égide de la CCI, divers types d'actions sont ainsi mises en oeuvre dans le cadre du club des entreprises pour tenter de regrouper les chefs d'entreprise dans des actions partagées. Ce travail de construction et de mobilisation du groupe patronal repose en premier lieu sur l'organisation de réunions mensuelles dans les locaux de l'antenne de la CCI, qui sont l'occasion de débattre de thématiques relatives à l'avenir économique du Germinois. Ces réunions se concluent systématiquement par un repas partagé. De l'avis de l'animateur du club comme de beaucoup de ses membres, cet instant de convivialité est de la plus haute importance : il est l'occasion de créer un moment d'entre-soi susceptible d'attirer les chefs

d'entreprise dans le club et propice pour faciliter l'émergence ou l'entretien de relations d'interconnaissance entre ces différents acteurs. Même si l'animateur refuse de considérer que sa mission, et celle du club, se limite à n'organiser que des repas :

« Dans le Germinois, ces réunions mensuelles sont systématiquement suivies 'un repas, et ça, c'est une patte importante du Germinois : c'est que la convivialité a toujours été un des moteurs, une des valeurs du club, voilà. Donc, la convivialité, je n'ai rien contre, je pense que c'est bénéfique, que c'est positif. Faut juste être vigilant que ça ne se fasse pas au détriment de l'action. [...] Parce que ça venir un repas pour passer un moment sympathique ensemble ils ont pas besoin de la CCI pour ça hein ; mon métier c'est pas, c'est pas d'organiser des boustifailles et des réunions conviviales aussi sympathiques soient-elles. Mais c'est de, d'apporter du contenu, de proposer du contenu et de mener des actions ».

Dans cette optique, l'organisation de ces réunions et de ce repas mensuels sont d'abord pensés comme un support au travail de lobbying mené 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 ». Ces derniers sont d'ailleurs conviés, au moins une fois par an, à partager le repas du club des entrepreneurs, considéré comme un moment propice, grâce à une ambiance « détendue », pour créer des relations de plus grande proximité et de confiance avec les représentants politiques. Mais l'objectif du club est aussi de surmonter les freins à l'action collective des chefs d'entreprise que peut engendrer leur rivalité économique en créant les conditions pour qu'émergent entre eux des relations de confiance et d'affinités, et de prendre appui sur ces relations pour tenter de les convaincre plus facilement de fédérer leur action dans un ensemble d'activités visant à favoriser leur développement économique. Compte-tenu de la petite taille des entreprises présentes dans le Germinois, l'objectif est en particulier de mutualiser leurs ressources pour diminuer leurs coûts et/ou se donner la possibilité d'accéder à un ensemble de services qu'ils seraient incapables de s'offrir seuls, au regard de leurs moyens financiers limités. De premières actions concertées entre les membres du club, posant les bases d'une action collective patronale sur le territoire, ont ainsi été engagées, avec notamment la création d'un emploi partagé d'un ingénieur « qualité » spécialisé dans la mise aux normes environnementales des activités industrielles, ou bien encore avec la réalisation de groupements d'achat, à des prestataires de service par exemple :

« Je vous parlais tout à l'heure des groupements d'achats, on s'est intéressé donc depuis un an à la question des vérifications périodiques obligatoires dans les entreprises, notamment pour tout ce qui concerne le matériel de lavage et d'incendie. Bon si on n'avait pas été constitué, si le club n'avait pas existé il n'y aurait pas eu de structure pour porter une consultation réunissant 14 entreprises et permettant de faire baisser les prix par les prestataires qui font ces vérifications ».

Ce sont des logiques politiques et des ressorts institutionnels en tous points comparables que l'on retrouve dans les dynamiques de construction d'un second club, plus récemment, à destination cette fois-ci des hôteliers et des restaurateurs. En effet, cette nouvelle association se constitue à partir de l'arrivée, dans l'antenne locale de la CCI de Saint-Germain et de celle du canton voisin, d'un nouvel animateur spécialement affecté pour s'occuper, sur ces deux cantons, de ces deux secteurs d'activités, jusqu'alors plutôt délaissés au seul profit des entreprises (plus grandes) du secteur industriel. Sa mission est à la fois d'assurer des prestations de services individualisés auprès de ces chefs d'entreprise, et de concourir à la construction et à l'animation d'actions collectives les regroupant. Par son

entremise, les entrepreneurs de ces deux secteurs ont ainsi été conviés à se rencontrer (en organisant par exemple des visites d'entreprise chez les uns et les autres à l'occasion de réunions d'échange mensuelles) et à se fédérer dans des actions communes, notamment commerciales, matérialisées par la réalisation d'un guide des hôtels et restaurants des membres du club à destination des touristes visitant la région. A l'instar du club des entreprises, la mise en œuvre de ce club hôtelier s'inscrit dans une logique d'accompagnement des politiques publiques territoriales avec l'objectif de contribuer à la structuration et au développement de ces deux secteurs d'activités économiques stratégiques au regard de l'ambition des édiles locaux d'engager la reconversion économique du territoire, dans le sens du développement de l'industrie du tourisme. Du point de vue de la CCI, il s'agit donc, par l'intermédiaire de ce club, de renforcer et améliorer la qualité de la capacité d'accueil des touristes, jusqu'alors limitée sur ces deux territoires, afin de renforcer leur attractivité touristique et de créer ainsi les conditions de possibilité de cette transition économique recherchée.

De même, enfin, la constitution des deux autres associations patronales structurées au niveau des filières du bois et de la pierre – dans lesquelles sont particulièrement investis les chefs d'entreprise du Germinois – obéissent à des logiques politiques et institutionnelles tout aussi comparables. Pour prendre ici le seul exemple de l'association de la filière pierre, sa création date de 1996, à l'initiative conjointe des pouvoirs publics locaux d'une part – conseil général et conseil régional – qui financent le poste de sa permanente et de sa secrétaire et subventionnent une grande partie de ses activités ; et de la CCI d'autre part, qui héberge l'association dans ses locaux. Dans un contexte de faiblesse des organisations syndicales dans ce secteur –cf supra – l'objectif assigné à cette association est, là aussi, double. Elle a en effet pour mission d'apporter un soutien d'expertise technique individualisé aux entrepreneurs du secteur, mais aussi d'organiser différentes formes d'actions collectives destinées à promouvoir le développement de la filière. Que ce soit à travers l'organisation d'opérations de promotion commerciale, via par exemple la réalisation d'un site internet ou bien, entre autres, le regroupement de plusieurs chefs d'entreprises pour acheter des stands d'exposition dans des salons internationaux. De même, l'association cherche à développer les réseaux commerciaux de ses membres en finançant des voyages d'affaire : « *on organise des voyages réceptifs pour des prescripteurs, des cabinets d'architectes belges ou britanniques par exemple, pour leur donner envie d'utiliser nos matériaux* ». De même, elle prend en charge le financement d'études de prospective pour rechercher de nouveaux marchés. Et parmi d'autres activités encore, l'association a créé une « marque », un label « qualité » censé accroître la visibilité et la crédibilité commerciale des entreprises. Si les actions collectives organisées par l'association s'assimilent ainsi en grande partie à « des actions dans la communication et l'image », elle mène aussi dans ce cadre des actions qui s'apparentent aussi à un travail de lobbying politique auprès des élus locaux :

« Le développement, ça va aussi avec le territoire. 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, surtout sur le département X, parce qu'on a des relations privilégiées avec les élus de ce territoire. On rencontre facilement le président du conseil général. Alors, il y a plusieurs actions. Par exemple, au mois de juillet dernier, on a organisé une visite de carrières et d'usines à destination des élus du Germinois. Ça avait un objectif induit : c'était de faire prendre conscience aux élus du Germinois, mais aussi aux personnes en charge du développement économique du territoire de l'importance du secteur de la pierre dans l'économie locale, de façon à ce qu'ils en fassent la promotion, ne serait-ce que pour leurs propres usages [c'est-à-

dire les inciter à utiliser ce matériau dans le cadre des travaux qu'ils engagent dans leur commune]. Mais c'est aussi par rapport au parc national, de façon à ce qu'ils défendent l'activité pierre naturelle dans la préparation de la charte du parc. Par exemple, on avait remis aux élus du Germinois ces documents [présentant les données économiques relatives à la filière], 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 Germinois. Et donc, on fait du lobbying pour d'une part être représentés, peut-être pas directement dans le bureau, mais en tout cas dans le GIP [destiné à préparer l'élaboration de la charte du parc] ».

De ce point de vue, l'action de l'association de la filière pierre est aussi révélatrice des dynamiques politiques qui concourent à la mobilisation collective des chefs d'entreprise implantés sur le territoire du Germinois, à savoir les conflits d'intérêts et d'usage de l'espace rural que suscite le projet de construction du parc national. Parce qu'il prévoit en effet de préserver de l'exploitation 3000 hectares de forêt et parce que la réalisation de ce parc naturel implique, plus généralement, la mise en œuvre de nouvelles normes de réglementation dans l'exploitation de l'ensemble de la forêt du Germinois, ce projet concerne en effet directement l'activité des entreprises du bois et de la pierre (notamment pour les carrières), et suscite de nombreuses inquiétudes dans les rangs de leurs dirigeants, qui craignent de se voir imposer de nouvelles contraintes qui affaibliraient leur compétitivité économique. Comme le reconnaît d'ailleurs, l'un des exploitants forestiers, très investis dans le syndicat de sa profession et au sein de la FNB, alors que les chefs d'entreprise du secteur sont généralement réticents à investir les mandats de représentation qui leur sont offerts dans le cadre de différents dispositifs de représentation, ils étaient en revanche nombreux à vouloir occuper les sièges attribués aux représentants du monde économique dans l'un des trois collèges du GIP, mis en place pour préparer la rédaction de la charte du futur parc. De façon relativement classique, la mobilisation des chefs d'entreprise s'organise dans ce cadre autour de la volonté de défendre la viabilité des activités économiques du territoire, en se posant à la fois comme les acteurs indispensables au développement du territoire, mais aussi comme les véritables « défenseurs » de la nature. Prenant pour cible les associations environnementalistes, mais stigmatisant aussi de leur point de vue l'illusion selon laquelle le tourisme pourrait être l'avenir du développement économique du territoire, les chefs d'entreprise soulignent la nécessité de ne pas entraver davantage leurs activités économiques pour garantir le maintien de l'emploi sur le territoire. Et ils défendent également l'idée selon laquelle le maintien d'une activité d'exploitation de la forêt est la meilleure manière de contribuer à son entretien.

Ainsi, c'est selon une double logique complémentaire que l'on peut lire les liens entre les processus de formation et de mobilisation des réseaux patronaux et le contexte politique et institutionnel dans lequel ils s'enracinent. D'une part, les mécanismes de construction du groupe et des réseaux patronaux procèdent du travail de mobilisation des chefs d'entreprise accompli par les chambres consulaires et les pouvoirs publics par la mise en œuvre de dispositifs de gouvernement de l'action publique locale et par l'allocation de ressources (institutionnelles et économiques) destinés à accompagner et préparer les projets politiques de développement, mais aussi de reconversion des activités économiques du territoire. Ce travail de mobilisation institutionnel contribue à faire exister localement le groupe patronal, parce qu'il fait émerger des représentants du groupe et parce qu'il s'accompagne de la mise en place d'un ensemble d'initiatives de lobbying commercial et politique autour desquelles peuvent venir se fédérer l'action des entrepreneurs locaux. Mais ce sont aussi, parallèlement, les conflits que cristallisent les projets de mutation économique du territoire qui agissent comme le ferment de la mobilisation des réseaux patronaux locaux dans l'espace public,

mobilisation à travers laquelle ceux qui s'en font les porte-parole contribuent à faire exister le patronat local comme un groupe aux intérêts propres, qui entend se poser et s'imposer comme un interlocuteur des pouvoirs publics pour peser dans les changements en cours de l'action publique.

L'infrastructure sociale de mobilisations institutionnelles

Après avoir ainsi mis au jour les dynamiques institutionnelles et politiques qui concourent à la formation, et plus encore à l'institutionnalisation du groupe patronal dans le cadre d'un nouveau système de gouvernance économique d'un territoire rural, je voudrais montrer, dans une dernière partie, que la construction et la mobilisation institutionnelle de ces réseaux patronaux dans ce contexte de reconfiguration des cadres institutionnels de l'action publique locale s'opère également selon des logiques qu'infère la structuration sociale de ce groupe patronal.

Plusieurs travaux ont de ce point de vue déjà montré combien l'engagement des chefs d'entreprise dans les organisations patronales représentatives était loin d'aller de soi : il reste en effet très minoritaire et la capacité des organisations patronales à recruter des adhérents reste très largement conditionnée par leur capacité à offrir aux chefs d'entreprise qu'ils prétendent représenter toute une gamme de services, qui fonctionnent comme des incitations sélectives à l'engagement²⁸. Ce qui a été exposé précédemment sur les dispositifs d'action mis en place à l'intérieur des clubs et des associations patronales présentes sur ce territoire confirme que ces espaces de regroupement patronal fonctionnent, eux aussi, en grande partie – mais pas seulement – à partir d'une logique de mobilisation collective comparable à ce que l'on pourrait qualifier de syndicalisme patronal de services. L'adhésion à ces regroupements patronaux repose bien en effet sur la base d'une offre de services rendus aux membres investis : accès à des prestations de services à coût réduit, à des espaces de promotion commerciale... Force est cependant de constater que les chefs d'entreprise concernés investissent de manière très inégale et différente ces espaces d'action collective et de représentation institutionnelle qui s'offrent à eux. C'est donc sur les logiques sociales de l'engagement différencié de ces patrons que je souhaite à présent revenir. Pour cela, il me semble nécessaire de compléter l'approche classique de l'engagement patronal, centré sur l'étude des dispositifs organisationnels et institutionnels de mobilisation collective des chefs d'entreprise, par une approche plus attentive aux usages différenciés qui en sont faits par ces derniers, afin de déterminer ce que ces usages nous disent des clivages et des processus de différenciation internes du groupe patronal étudié, de la diversité de leurs intérêts à se réapproprier ces dispositifs d'action institutionnels, et de leurs manières plurielles de s'en emparer. Ce qui revient aussi à s'interroger sur ce que l'observation ethnographique des formes d'investissement de ces clubs et associations patronales nous révèlent des ressorts de l'engagement des chefs d'entreprise comme des mécanismes qui y font obstacle.

Dans cette optique, il convient en premier lieu de s'interroger sur les conditions de possibilité d'accès à ces groupements patronaux. D'une part, en effet, l'entrée dans le club des entreprises concerné est réservée, il faut le rappeler, aux entreprises de plus de dix salariés. D'autre part, elle s'opère, à l'image des clubs de service, selon des logiques de cooptation entre chefs d'entreprise. Ces deux règles semblent participer d'une même préoccupation de la part des chefs d'entreprise qui s'investissent dans le club dès l'origine de sa création, d'y limiter l'accès aux entreprises qui « comptent » sur le territoire, par le nombre de salariés qu'elles emploient autant que par leur ancienneté. Ces conditions restrictives à l'adhésion qui

²⁸ Jean Bunel, Jean Saglio, *L'action patronale*, PUF, 1979 ; Tanguy Coulouarn, *Au nom des patrons. L'espace de la représentation patronale en France*, Thèse de science politique, Université de Paris 1.

semblent attester de la volonté de la part de l'élite locale des chefs d'entreprise de maintenir une hiérarchie à l'intérieur du groupe patronal ne fait d'ailleurs pas l'unanimité. Elle est au contraire vivement critiquée par l'animateur du club (permanent de la CCI), qui explique comment il s'est efforcé d'assouplir et d'élargir progressivement les conditions d'adhésion au club, pour l'ouvrir à d'autres entreprises que celles des secteurs « historiques » du Germinois, mais aussi à d'autres acteurs que les seuls chefs d'entreprise, comme le proviseur du lycée, les responsables des trois agences d'intérim de la ville, ou encore le dirigeant d'un cabinet d'expertise comptable, perçus comme des interlocuteurs avec lesquels les chefs d'entreprise ont un intérêt immédiat à coopérer dans le cadre de leur politique de formation, de recrutement et de gestion de la main d'œuvre :

« Mon premier objectif, ça a été de les [les chefs d'entreprise] remobiliser sur des actions concrètes dont eux puissent tirer un bénéfice tangible et à court terme ; donc ça c'est traduit par la mise en place d'une démarche de type groupements d'achats. Mon deuxième objectif c'est, c'était petit à petit d'ouvrir 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. Alors quand je dis trop petites c'est moins de 10 salariés. Contrairement à d'autres associations comme les entrepreneurs de X (canton voisin), qui est clairement ouverte à toute entreprise de toutes tailles et de tous secteurs d'activité, et plus largement à tout partenaire économique intéressé par le développement du territoire. C'est pour ça que dans le club des entrepreneurs de X, vous avez eu des représentants de lycée, de l'hôpital, il y a un établissement de maintenance de la SNCF... Bon, il y a donc des gens d'horizons assez variés. Pour le Germinois, ça n'est pas le cas, il y a une culture beaucoup plus de l'entre soi : on se retrouve entre nous et entre industriels. [...]

Donc, si j'en reviens sur le deuxième objectif que j'énonçais, c'était voilà, d'ouvrir un petit peu le club sur, sur d'autres partenaires avec lesquels ils [les chefs d'entreprise] pouvaient se trouver assez naturellement en relation et en communauté d'intérêts, mais qui ne soient pas des entreprises industrielles de plus de 10 salariés. Et l'année dernière j'ai réussi à, à mettre en place une action avec l'Education Nationale, donc en plus en termes de culture...euh les entreprises privées et l'Education Nationale c'est des gens qui ne voient pas forcément toujours les choses de la même manière hein (sourire). Et avec le collège de Saint-Germain, on a mis en place un forum des métiers. Le principe c'était que sur un après-midi des chefs d'entreprise viennent tenir un stand présentant leurs produits, leur entreprise et leur métier, et puissent rencontrer les élèves de troisième et échanger ; le but étant aussi de donner aux jeunes une vision positive de l'économie du Germinois et pour leur, essayer de faire passer le message qu'ils pouvaient rester et avoir accès à certains métiers »

Dans ces réticences à ouvrir le cercle des chefs d'entreprise admis dans le club des entrepreneurs, l'animateur de la CCI voit le symptôme d'une fermeture de l'esprit des patrons locaux, privilégiant l'entre soi des chefs d'entreprise des filières historiques du Germinois (bois, pierre), habitués à se fréquenter dans leurs organisations professionnelles, mais réticents à s'ouvrir à d'autres acteurs économiques, et par là-même à la modernité :

« Le Germinois, à mon avis manque de cette culture d'ouverture vers l'extérieur et qui est indispensable pour accueillir de nouveaux arrivants. Tout le monde ou à peu près dans le Germinois va vous dire qu'il faut, qu'il faut développer, qu'il faudrait arrêter la chute, le déclin démographique, qu'il faudrait retenir les jeunes, qu'il faudrait faire venir du monde... [...] Donc voilà tout nouvel entrant, tout nouvel acteur va être vu comme concurrent potentiel. Mais alors concurrents, un, le chef d'entreprise il dirige une boîte c'est pas de l'économie dirigée c'est de l'économie de marché (sourire), donc par définition la concurrence il y est confronté ; mais quelque part il y ait une sorte d'illégitimité à, à l'arrivée d'une concurrence nouvelle dans le pays Germinois avec l'argumentaire suivant : « nous sommes dans le Germinois, 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 »...

Les différents motifs de résistance que rencontrent certains chefs d'entreprise pour intégrer le club des entreprises peuvent d'autant mieux s'analyser à la lumière du cas de ce dirigeant d'une entreprise du secteur mutualiste (Y. Jelard), employant des salariés handicapés, et qui travaillent à la fois dans le secteur du bois (fabrication de cercueils), du nettoyage et de l'entretien des espaces verts. De son expérience, il ressort d'abord que la sélection des chefs d'entreprises admis à intégrer le club peut-être d'abord lié aux rivalités économiques qui les opposent. Y. Jelard explique ainsi que sa demande d'adhésion fut longtemps refusée par ses concurrents locaux, qui voyaient de surcroît dans son entreprise un risque de biaiser la concurrence, parce qu'elle bénéficie à leurs yeux de subventions publiques qui lui permettraient de pratiquer de meilleurs prix sur le marché :

« 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 ».

Une autre barrière à l'entrée de cet entrepreneur dans le club renvoie plus directement à la spécificité de son chef d'entreprise. Au regard de ses homologues des autres établissements, il se distingue doublement : par son statut de directeur d'établissement et non de patron propriétaire et par son passé de simple salarié de son groupe en tant qu'éducateur spécialisé (et accessoirement par son statut de salarié syndiqué à la CFDT...) d'une part ; et par le fait d'autre part, qu'il n'est pas originaire de la région du Germinois, même s'il s'y est installé depuis de longues années, et qu'il y a fait construire. Cette différence, à la fois sociale et géographique, il la perçoit comme une difficulté supplémentaire pour s'intégrer dans l'univers des chefs d'entreprise locaux :

« Je pense que mon successeur, quand je vais partir (sourire), il faudra qu'il aille doucement aussi, et qu'il se fasse admettre parce que ce sera toujours remis sur le tapis, à chaque fois. Si vous voulez, c'est quand même bien une histoire de personne, mais je pense que ça joue énormément. [...] 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... ça c'est le relationnel, je pense que heu... ça a un rôle important... 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) ».

Les conditions de l'entrée dans le club de celui qui est désormais l'actuel président sont également révélatrices des barrières qui en limitent l'accès. D'un père agriculteur (qu'il n'a jamais connu) et d'une mère employée d'un cabinet d'architecte, c'est au milieu des années 1980 qu'il crée, avec sa femme, son entreprise de BTP, spécialisée dans le terrassement et l'assainissement, après avoir été salarié dans une entreprise de ce secteur : « on est parti de zéro. On n'est pas dans les grandes lignées, comme dans le bois ». Les premières années, le développement de l'entreprise (un, puis deux salariés) a été particulièrement lent et difficile, avant que l'arrêt de deux entreprises concurrentes facilite son essor :

« Le problème, c'est qu'il faut faire ses preuves. On est dans un milieu rural, et c'est vrai que nous, c'est au bout de quinze ans qu'on a pu commencer à profiter de notre notoriété, à voir qu'on était reconnu, à ce qu'on soit contacté... On avait des compétences reconnues. On arrive à avoir plus facilement des marchés. [...] Il y a un potentiel de travail quand même limité ici, donc il n'y a pas du boulot pour trois [entreprises]. Donc, comme ces entreprises concurrentes se sont arrêtées, ça a libéré le marché, on a pu récupérer de leurs salariés, et m'explique qu'ils ont travaillé la polyvalence des compétences de leurs salariés. »

Aujourd'hui, il salarie trente employés. En même temps qu'il entame une carrière d'entrepreneur, ce chef d'entreprise s'engage aussi dans une carrière d'élu local, en devenant d'abord conseiller municipal de son village (135 habitants) pendant trois mandats, avant d'accéder au fauteuil de maire les deux mandats suivants. Ce mandat l'amenant par ailleurs à siéger également au sein du conseil de la communauté de commune, et à y devenir le vice-président de la commission économie cette assemblée. C'est à la fois l'expansion de son entreprise et ses responsabilités d'élus locaux qui vont alors le mettre en situation d'intégrer les réseaux de connaissance et de sociabilité patronale, et de s'ouvrir les portes du club et d'accéder à sa présidence moins de deux ans après. D'une part, en effet, avec le développement de son entreprise, R. Viot en vient à se créer un réseau de connaissances parmi les autres entrepreneurs de la région, qui lui permettent d'ailleurs d'intégrer le Lions Club local, tandis que sa femme entre dans le Zonta Club. A travers ses mandats électifs, est en effet amené à rencontrer celui qui fut le président « historique » du club des entreprises (pendant dix ans après sa création), et qu'il est tout particulièrement amené à fréquenter dans le cadre de l'assemblée intercommunale puisqu'il est également – comme souligné précédemment- président du conseil de développement. Et c'est par son entremise que l'adhésion au club des entreprises lui sera proposée :

« Mon adhésion au club, ça s'est fait il y a peu de temps, il y a deux ans. Ça s'est fait par M. Y, que j'ai rencontré dans une autre réunion, qui avait des informations, on discutait d'autres choses, et je lui disais : c'est bien, mais encore faut-il faire partie du club ! Et il m'a dit : pas de souci, quand tu veux. Tu viens voir et si ça t'intéresse, tu peux en faire partie. Parce que le club a quand même des statuts bien spécifiques : il faut avoir plus de dix salariés. Bon, nous on les avait. Mais ça fait que quinze ans qu'on les a. Mais bon, j'avais pas trop le temps de m'en occuper non plus. Donc, c'est M. Y. qui nous a parrainés, et après, c'est le club, enfin, le bureau qui décide ou non de vous faire rentrer ou pas. Bon, apparemment, pour nous, il y a pas eu trop de souci. Mais bon, j'en connais aussi. 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 Amizet, je l'ai rencontré dans

la commission économie de la com de com [communauté de commune] 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. Et c'est pas nous qui allons faire la démarche d'aller demander à adhérer au club, parce qu'on y pense pas, parce qu'on est dans notre business. [...] 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. Si vous restez chez vous personne ne viendra vous chercher ».

Ainsi, si l'entrée dans le club de ce chef d'entreprise est rendue formellement possible par la croissance de la taille de son entreprise, qui emploie désormais plus de dix salariés, elle parachève aussi, et surtout, son insertion dans les espaces et les réseaux de notabilité locale, et vient consacrer, pour le dire rapidement, sa capacité à avoir accès au rang des entreprises qui « comptent » dans le Germinois. Pour l'illustrer, il évoque l'évolution de l'attitude du chef d'entreprise –filière du bois- dont l'établissement est situé à côté du sien : « Maintenant, il fait un signe pour dire bonjour. Avant, il ne disait même pas bonjour. Vous voyez c'est tout con, alors que moi je lui disais toujours bonjour ». Dans ce changement d'attitude qu'il prête son voisin, il voit d'abord le signe d'une euphémisation des clivages hiérarchiques qui structuraient traditionnellement le groupe patronal germinois, liée à la « crise » récente que rencontrent de nombreuses entreprises du bois et de la pierre, au premier rang desquelles l'entreprise voisine qui a perdu 90 des 120 salariés qu'elle comptait quelques années auparavant : « 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 ». Il y voit enfin la marque de la reconnaissance nouvelle que consentent à lui manifester ses homologues au regard de son nouveau statut de « grande » entreprise, dont l'expansion ne cesse de se poursuivre au fil des dernières années.

« Quand vous avez fait vos preuves, quand les gens voient ce que vous faites, eh bien ils sont vraiment reconnaissants. C'est le problème de la campagne, c'est que tout le monde se connaît. C'est à la fois un avantage et un inconvénient. Mais une fois que vous avez montré ce que vous savez faire, et comme vous travaillez. Quand vous êtes adoptés, vous êtes adoptés ».

Le club tend ainsi à fonctionner comme un lieu de différenciation d'une élite patronale, auquel l'accès apparaît largement conditionné par l'accumulation d'un capital de relations et de reconnaissance dans les réseaux d'acteurs de l'élite locale, économique et sociale. Sous cet angle, l'entrée dans le club et le groupe d'acteur qui s'y constitue s'encastre et s'articule avec l'activation de différents réseaux d'acteurs, qui se construisent à l'intérieur des Clubs services (rotary, lions, zonta), des institutions politiques et consulaires (élus locaux, CCI), ou encore des associations régionales des entrepreneurs de la pierre et du bois, à travers lesquelles se nouent et s'entretiennent de très forts liens de solidarité professionnelle dans ces deux filières. La meilleure structuration de ces deux univers économique, conjuguée à l'ancienneté de nombreuses entreprises qui les composent, expliquent d'ailleurs que ces chefs d'entreprises constituent le « noyau dur » des chefs d'entreprise à partir duquel se construit le club des entreprises locales, et que se déterminent les règles restrictives d'adhésion à ce regroupement des acteurs économiques. Dans ces conditions, l'accès au club s'apparente, pour les autres chefs d'entreprise, appartenant à d'autres secteurs d'activités ou ne s'inscrivant pas dans une lignée patronale locale, à une forme d'anoblissement, ce que Y. Jelard reconnaît sans peine : « pour moi, adhérer au club des entreprises, c'est être reconnu comme une

entreprise comme une autre. C'est ça qui compte pour moi, c'est ce que j'ai toujours recherché ».

Au-delà de ces enjeux symboliques, ce qui motive l'adhésion de ce dernier chef d'entreprise renvoie bien évidemment à des enjeux plus matériels qui, dans son cas, sont de deux ordres principaux. Le premier est d'accéder à un espace de coopération économique en participant notamment à des groupements d'achat avec d'autres entrepreneurs, qui permettent d'abaisser les coûts de fonctionnement de son entreprise. Le second est de se donner la possibilité de nouer des liens de proximité, de confiance, avec d'autres entrepreneurs auprès desquels il sera possible d'obtenir de nouveaux marchés pour son entreprise, notamment pour ses activités de nettoyage et d'entretien des espaces verts. De ce point de vue d'ailleurs, si la situation de concurrence économique entre certains chefs d'entreprise peut constituer un frein à l'élargissement des membres du club des entreprises, la diversité des entreprises membres du club limite les situations de concurrence potentielle entre eux. Et cette configuration facilite ainsi d'autant la construction de coopérations entre ces acteurs (cf supra). Mais elle contribue aussi, paradoxalement, à limiter le champ des problématiques autour desquelles il est possible de fédérer l'action des chefs d'entreprises, qui ne se sentent pas nécessairement concernés par les mêmes problèmes et enjeux. L'exemple du projet de construction du parc naturel est de ce point de vue révélateur. Ce sont en effet presque uniquement les entrepreneurs du bois et de la pierre qui se mobilisent autour de ce projet. Les autres, parce qu'ils ne partagent pas la même crainte que leur activité économique se retrouve directement impactée par la création de ce parc, restent bien davantage en retrait de la mobilisation patronale qui se dessine.

Reste qu'il est d'autres facteurs qui conditionnent la disponibilité des entrepreneurs à s'investir dans les activités du club. Intervient, en premier lieu, la taille de l'entreprise, selon deux logiques contradictoires. Pour les plus petites entreprises, c'est la difficulté à dégager du temps en dehors de la gestion de son entreprise qui peut expliquer la faible inclination de ses dirigeants à s'investir dans un quelconque regroupement. Y. Viot explique ainsi que la croissance des effectifs de son entreprise ne lui a pas seulement permis de s'imposer comme un employeur de « premier rang » dans le secteur. Elle lui donne aussi plus de souplesse dans la gestion de son entreprise, ce qui lui permet de se rendre plus facilement disponible pour ses engagements à l'extérieur de son établissement. Concernant en revanche les plus grandes entreprises du territoire, leurs dirigeants sont relativement peu intéressés par les services offerts par le club : soit parce qu'ils disposent de ces services en interne, soit parce que leur grande taille leur permet de négocier des tarifs avantageux pour les prestations de service dont ils ont besoin, sans avoir à se fédérer avec d'autres chefs d'entreprise du secteur. On comprend ainsi mieux ce qui peut limiter l'investissement dans le club des entreprises des dirigeants des rares grandes entreprises présentes dans le Germinois comme des établissements appartenant à de grands groupes. Et pourquoi, à l'inverse, ce sont les chefs d'entreprise « familiale » de taille « moyenne » qui sont parmi les membres les plus actifs du club.

De ce point de vue, c'est un second clivage qui semble se faire jour dans les dynamiques d'engagement des entrepreneurs dans le club, selon qu'ils sont directeurs d'établissement ou bien chef d'une entreprise qui leur appartient. Parmi les premiers, beaucoup ne sont que de passage dans la région. Ils apparaissent à ce titre d'autant moins enclins à s'investir dans le club, qu'ils ont non seulement peu d'intérêts économiques à en attendre, et qu'ils sont peu disposés à se sentir concernés par des enjeux politiques locaux d'un territoire dans lequel ils ne se projettent pas sur le long terme. A l'inverse, pour des chefs d'entreprise dont la famille est enracinée dans le territoire depuis de longues décennies, l'engagement apparaît facilité par les liens d'attachement qu'ils ont noué avec ce territoire.

Car, si beaucoup d'entre eux ont modifié le périmètre de leur entreprise, et se sont « extériorisé » en dehors du Germinois, il ressort de leur discours un attachement quasi viscéral à maintenir une activité dans ce territoire, à faire vivre l'entreprise dont ils ont hérité de leurs aïeux et à s'engager dans des actions collectives qu'ils jugent utiles pour créer les conditions de sa poursuite. Cette hypothèse ne se vérifie cependant qu'en partie, et mérite d'être complexifiée, par la prise en compte, d'abord des contraintes nouvelles avec lesquelles ces derniers chefs d'entreprise doivent composer, au regard du nouveau périmètre de leur entreprise : contraints de facto à de nombreux déplacements – souvent lointains – dans le cadre de leurs activités entrepreneuriales, il leur est plus difficile de consacrer du temps au club des entreprises²⁹. Par la prise en compte ensuite, de la diversité des situations des chefs d'établissements. Tous ne vivent pas en effet leur arrivée à Saint-Germain comme un exil forcé qu'ils ne songent qu'à quitter au plus vite. Certains ont en effet, au contraire, acheté ou fait construire. Leur 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 – à se faire reconnaître comme l'un des « leurs »-, et les incite bien davantage à s'investir dans le club : qu'ils le présentent comme le moyen de se constituer un réseau de relations par les chefs d'entreprise de la région, et de faciliter ainsi leur éventuellement reclassement s'ils venaient à se retrouver licenciés, perspective que beaucoup semblent avoir intégrés ; ou bien qu'ils le vivent comme un dévouement nécessaire pour contribuer au développement économique d'un territoire auquel ils se sont attachés.

De ce dernier point de vue, l'analyse des logiques d'engagement des adhérents du club des entreprises du Germinois suggère la nécessité de ne pas réduire l'engagement patronal à des logiques de calcul économique, afin de prendre en compte la manière dont les rétributions économiques qu'ils attendent de leur engagement s'articulent aussi à d'autres motivations à agir dans le cadre de ce regroupement de chefs d'entreprise. L'engagement de ces derniers dans des actions collectives, comme d'autres formes d'engagements militants que la sociologie politique a davantage l'habitude d'étudier, ressort en effet d'une pluralité de logiques. En l'occurrence, la récurrence avec laquelle les chefs d'entreprise concernés disent prendre du plaisir à se retrouver, tout simplement, avec d'autres chefs d'entreprise, à partager avec eux « un bon dîner » ou à échanger avec eux de leur expérience respective de dirigeant d'entreprise mérite d'être prise au sérieux dans l'analyse. Contre la tentation de ne voir dans l'engagement patronal que des motivations économiques et utilitaristes, elle suggère aussi l'importance des rétributions d'ordre plus symbolique qui le nourrissent, au premier rang desquelles le sentiment d'anoblissement que peut conférer l'accès à l'entre-soi du club. Parallèlement, la fréquence du pluri-engagement parmi les adhérents du club interpelle également. Bien sûr, elle peut être source de tensions, en raison de la difficulté que certains peuvent rencontrer pour concilier leur engagement dans le club des entreprises avec les nombreux engagements que certains d'entre eux cumulent par ailleurs dans leurs organisations professionnelles –cf supra. Mais la diversité de leurs engagements suggère également que leur investissement, dans le club comme dans les autres structures, résulte aussi de l'activation de prédispositions à l'engagement, héritées notamment de leur socialisation familiale et de leur parcours de chef d'entreprise : ces derniers n'héritent pas seulement de l'entreprise, mais aussi d'une manière spécifique de se penser comme patron, qui fait apparaître l'engagement comme quelque chose allant de soi, voire comme un devoir.

²⁹ On pourrait d'ailleurs faire l'hypothèse que l'évolution de la configuration de leur entreprise et le « déracinement » partiel qu'il implique constitue un facteur, parmi d'autres, pouvant freiner leur engagement dans des carrières politiques locales.