

PIERRE LABARDIN

## « Le visible et l'invisible ». Une histoire de la fin de Manufrance (années 1980)

Pierre Labardin est maître de conférences H.D.R. à l'Université Paris-Dauphine. Ses recherches portent sur l'histoire de la comptabilité et la manière dont les archives comptables témoignent et construisent les mutations des pratiques managériales. Il a publié plusieurs ouvrages de synthèse sur l'histoire du management et est vice-président de l'AHMO (Association pour l'Histoire du Management et des Organisations).

CETTE CONTRIBUTION propose une double lecture d'un conflit social emblématique de la désindustrialisation : Manufrance. La première partie, le visible, rappelle la chronologie des événements telle que la presse de l'époque la relate, ainsi que la constitution de deux schémas d'explication contradictoire de la faillite de l'entreprise. La deuxième partie, l'invisible, réutilise les archives comptables pour éclairer différemment l'enchaînement des faits, au travers d'événements passés sous silence. Le comportement du repreneur apparaît comme essentiellement prédateur, tandis que la prédominance des logiques politiques sur la viabilité économique de l'entreprise ressort des choix faits par la coopérative que soutenaient notamment la CGT et le PCF<sup>1</sup>.

THIS CONTRIBUTION suggests a double reading of a social conflict emblematic of deindustrialisation: Manufrance. The first part, "the visible", recalls the chronology of events as the press of the time relates it, as well as the constitution of two schemes of contradictory explanation for the company bankruptcy. The second part, "the invisible", reuses the accounting records to shed light on the sequence of events that are passed over in silence but essentials in order to understand the behavior of the actors. The behavior of the buyer appears to be essentially predatory, whereas the predominance of political logics over the economic viability of the company is the result of the cooperative supported by the CGT and the PCF.

---

1. L'auteur remercie le personnel des Archives Départementales de la Loire pour leur disponibilité ainsi que Régis Boulat et Camille Desenclos pour la première relecture de son texte.

En 1885, Pierre Blachon et Étienne Mimard fondent une fabrique d'armes qui édite rapidement un tarif-album de ses productions bientôt étendues aux cycles et aux machines à coudre<sup>2</sup>. Au cours du premier xx<sup>e</sup> siècle, le développement de la Manufacture française d'armes et cycles de Saint-Étienne repose tout à la fois sur le développement du marché des armes, des articles de sport et des appareils liés à l'électrification progressive de la maison<sup>3</sup>, sur l'adaptation de méthodes américaines de production en série, sur la mise en place d'une organisation administrative reposant sur le modèle fayolien, et sur les bénéfices enregistrés pendant la Première Guerre mondiale. À la mort d'Étienne Mimard, en 1944, le capital de l'entreprise est partagé entre la ville de Saint-Étienne et ses salariés. Toutefois, au cours des Trente Glorieuses, l'entreprise qui comptait 3 000 salariés à la fin des années 1940<sup>4</sup> entre dans une période de crises liées à l'effondrement des marchés coloniaux, à la « révolution commerciale » et à la difficulté de conquérir de nouveaux marchés. En 1980, dans un contexte marqué par un long conflit social et par des déficits cumulés, Bernard Tapie reprend l'entreprise avec le soutien du maire de Saint-Étienne, ce qui lui vaut une notoriété nationale<sup>5</sup>. Les années qui suivent marquent néanmoins la fin de l'activité réelle d'une entreprise qui, vidée progressivement de sa substance, devient un emblème de la désindustrialisation française<sup>6</sup>.

2. Michelle Zancarini-Fournel, « Étienne Mimard (1862-1944) », in J.-C. Daumas (dir.), *Dictionnaire historique des Patrons Français*, Paris, Flammarion, 2010, p. 467-468.

3. Jean-Claude Daumas, *La révolution matérielle. Une histoire de la consommation. France, XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Flammarion, 2018, p. 123, p. 127 et p. 146-149.

4. M. Zancarini-Fournel, « Étienne Mimard (1862-1944) », *art. cit.*, p. 467-468.

5. Catherine Vuillermot, « Bernard Tapie », in J.-C. Daumas (dir.), *Dictionnaire historique des Patrons Français*, *op. cit.*, p. 670-672.

6. Pierre Lamard, Nicolas Stoskopf, *1974-1984. Une décennie de désindustrialisation ?*, Paris, Picard, 2009, p. 7.

Les conditions dans lesquelles cette entreprise stéphanoise s'est progressivement effondrée ont fait l'objet de peu de recherches<sup>7</sup>. Ce texte voudrait contribuer à l'histoire de Manufrance en partant d'un constat exprimé a posteriori par Josiane Jousserand, ancienne concierge de l'entreprise, en 1993 : « Quelle déception. Nous n'avons pas été aidés, compris. On nous a fait durer sans vouloir véritablement que nous puissions réussir »<sup>8</sup>. Dans ce témoignage, revient le sentiment de la brutalité et de la brusquerie de la désindustrialisation occidentale<sup>9</sup> : d'une entreprise de 4 000 salariés au milieu des années 1970, on passe au printemps 1985 à une coquille vide qui a cédé l'essentiel des actifs, doublée d'une coopérative en faillite<sup>10</sup>. Pour comprendre et expliquer cette disparation, nous allons opposer « le visible », à savoir ce que la plupart des acteurs a compris du déroulement des événements, à « l'invisible », c'est-à-dire des événements qui, bien que passés sous silence, permettent d'éclairer différemment la fin d'une aventure industrielle. Alors que le « visible » sera restitué grâce à deux journaux locaux (*La Tribune-Le Progrès* et *Loire-Matin*) qui ont rendu compte du fil des événements, « l'invisible » sera appréhendé au travers des archives comptables.

## « LE VISIBLE » : DES OPPOSITIONS IRRÉCONCILIABLES

### D'une grande société à une multiplicité de structures vides ou en faillites

Lors de l'arrivée de René Mestries (polytechnicien et ingénieur-conseil) en 1979, la situation de Manufrance est délicate<sup>11</sup> : l'entreprise est déficitaire

7. À l'exception notable de l'article d'Hervé Joly, « Manufrance: une société anonyme trop fermée ? » in *l'épopée Manufrance (1885-1985): Que reste-t-il de nos amours ?* [Actes à paraître] [En ligne: <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00750964>].

8. « SCOPD MANUFRANCE : l'appel de tous les espoirs », *La Tribune Le Progrès*, 29 mars 1993, p. 10.

9. Steven High, « The Wounds of Class : A Historiographical Reflection on the Study of Deindustrialization, 1973-2013 », *History Compass*, 11 (2013), p. 994-1007.

10. Lambert Jerman, Pierre Labardin, « D'une instrumentalisation de la prudence. La revente du parc immobilier de Manufrance (années 1970 – années 1980) », *Entreprises et histoire*, 3 (2018), p. 59-72.

11. « Plusieurs explications peuvent être avancées. Le rapport de la CEGOS commandité par Manufrance en 1971 donne une idée des difficultés de l'entreprise. D'abord, l'évolution de la clientèle : la clientèle rurale décline, tout comme le marché colonial suite aux mouvements de décolonisation. Trois autres raisons interviennent. La concurrence, italienne et espagnole, produit à moindre coût des produits équivalents en termes de qualité. L'entreprise accuse un retard constant en matière d'innovations, alors que ces dernières auraient pu lui permettre d'étendre sa clientèle ou de renouveler sa gamme. Enfin, sa gestion des ressources humaines n'a su prévenir l'entreprise de trop nombreux emplois de complaisance ni limiter les revendications syndicales, pour contenir la masse salariale. À côté de ces raisons, Hervé Joly mentionne également l'entre-soi du Conseil d'administration qui empêche l'arrivée de nouveaux capitaux, en même temps que la pression des actionnaires publics pour préserver l'emploi » (*Ibid.*, p. 65).

depuis le milieu des années 1970 et plusieurs PDG se sont succédé dans un contexte de fortes tensions sociales. Lors des élections municipales de 1977, la question des licenciements a même été au cœur d'une campagne opposant le candidat sortant Michel Durafour (UDF), soutenu par les dirigeants de l'entreprise qui préparaient un plan social, au candidat communiste Joseph Sanguedolce qui s'engageait à ne pas licencier et qui finalement remporte le scrutin. Face à l'urgence de la situation et aux difficultés de l'entreprise, René Mestries scinde la structure en deux, solution qui permet de retarder l'échéance : tandis que l'ancienne structure conserve la propriété des actifs et les dettes, la nouvelle dispose d'un droit d'usage sur les actifs (à titre gratuit pendant quinze mois) et récupère l'ensemble des contrats de travail. Durant une année, ce modèle tient, mais la nouvelle structure ne peut payer les premières échéances<sup>12</sup>. L'ancienne entreprise met en faillite la nouvelle entreprise en septembre 1980. Bernard Tapie, spécialiste du rachat d'entreprises en difficulté et encore largement inconnu du grand public<sup>13</sup>, reprend l'ancienne entreprise et engage une politique de filialisation contre laquelle René Mestries s'était battu<sup>14</sup>. L'entreprise est progressivement vendue. Dès décembre 1980, la presse se fait l'écho des premières cessions : le *Chasseur Français*<sup>15</sup> et l'activité de Vente par correspondance<sup>16</sup>. Ces premiers bruits dans la presse, alors que la signature n'intervient qu'ultérieurement, déclenchent un mouvement social qui aboutit à la création d'une coopérative ouvrière<sup>17</sup>, la SCOPD (Société Coopérative Ouvrière de Production et de Distribution), le 30 décembre 1980<sup>18</sup>. L'occupation de l'usine emblématique du Cours Fauriel à Saint-Étienne commence en 1981 pour empêcher la cession des usines et matériels à d'autres acquéreurs potentiels. Finalement, des négociations entre la coopérative et l'entreprise débutent en avril 1981<sup>19</sup> ; en mai, la production reprend<sup>20</sup>, et en juin, un accord prévoyant la reprise des usines, des machines et des stocks par la coopérative est validé par

12. *Ibid.*, p. 65.

13. C. Vuillermot, « Bernard Tapie », *art. cit.*, p. 670.

14. « On peut tout redouter pour Manufrance », *Le Monde*, 20 mai 1980.

15. « L'évacuation demandée par M. Tapie », *Loire-Matin*, 16 décembre 1980 ; « Le Chasseur Français en location-gérance », *Loire-Matin*, 20 décembre 1980.

16. « Tapie dément. Dumas assure : "je reprends la totalité ou rien" », *Loire-Matin*, 21 décembre 1980.

17. La création d'une SCOPD dans ce contexte fait suite aux mouvements sociaux (dont Lip est le plus fameux) qui entourent l'autogestion dans les années 1970 et la volonté de réappropriation de la gestion par les salariés. La particularité de ce mouvement tient au poids de la CGT, alors que la CFDT portait dans les années 1970 ce type de mouvement.

18. « Manufrance : la société coopérative ouvrière de production et de distribution est née », *Loire-Matin*, 31 décembre 1980.

19. « Le tapis vert des négociations », *Loire-Matin*, 3 avril 1981.

20. « Ouverture ce matin sans le feu vert de la justice », *La Tribune Le Progrès*, 26 mai 1981.

le Tribunal de Commerce<sup>21</sup>. Deux entreprises coexistent donc : d'un côté, une « coquille vide »<sup>22</sup>, à savoir l'entreprise historique qui n'a plus d'activité réelle mais héberge encore les dettes et reçoit des flux de trésorerie des diverses locations-gérances (*Chasseur Français*, Movitex, coopérative); de l'autre côté, la coopérative qui a repris la seule activité de production avec une partie des salariés et ne survit que quelques années avant de déposer finalement le bilan en avril 1985<sup>23</sup>. Événement majeur à l'échelle locale, comme à l'échelle nationale d'ailleurs, la fin de Manufrance va faire l'objet de deux récits antagonistes dans la presse régionale.

### La construction de deux lectures de la fin de Manufrance

Le quotidien *Loire-Matin* n'est pas tendre envers la coopérative<sup>24</sup> : au moment de la création de la SCOPD, Georges Ziegler<sup>25</sup> après avoir indiqué les difficultés à venir conclut par « Gérer, c'est prévoir. Espérons... »<sup>26</sup>. De même, en avril 1982, le quotidien, qui loue par ailleurs la gestion de Bernard Tapie<sup>27</sup>, se fait le porte-parole des patrons locaux qui déplorent le traitement par trop favorable réservé à la SCOPD<sup>28</sup> avant d'être le premier à en détailler les difficultés<sup>29</sup>. À l'inverse, les colonnes de *La Tribune-Le Progrès* sont plus critiques envers la gestion de Bernard Tapie<sup>30</sup> tout en adoptant un ton bienveillant vis-à-vis de la coopérative<sup>31</sup>. Le journal porte en effet une grande attention au mouvement social au travers de reportages factuels et réguliers sur la coopérative, les grèves et les occupations d'usine. Grâce à ces récits quotidiens, les lecteurs construisent une représentation plus positive d'ouvriers entrés en résistance pour sauver leur emploi. Cette double lecture recoupe des oppositions beaucoup plus larges alors que la question revêt une tournure nationale, faisant régulièrement l'objet de reportages aux journaux télévisés nationaux. La CGT, à l'origine de la SCOPD, et le maire communiste de Saint-Étienne jusqu'en 1983 soutiennent publiquement une

21. « En avant pour "Manufrance 3" », *La Tribune Le Progrès*, 23 juin 1981.

22. « Plus de 100 millions de bénéfice », *La Tribune Le Progrès*, 28 novembre 1984.

23. « SCOPD Manufrance : une liquidation sans tambour ni trompette », *Loire-Matin*, 11 avril 1985.

24. « Le président change, le flou demeure », *Loire-Matin*, 10 septembre 1983.

25. Georges Ziegler couvre largement pour *Loire-Matin* le conflit Manufrance. Il devient en 1994 conseiller général UDF, puis conseiller municipal et adjoint à la ville de Saint-Étienne. Il est depuis 2018 président du Conseil Départemental de la Loire.

26. « Manufrance : la société coopérative ouvrière de production et de distribution est née », *La Tribune Le Progrès*, 30 décembre 1980.

27. « SCOPD Manufrance : une liquidation sans tambour ni trompette », *Loire-Matin*, 11 avril 1985.

28. « Les privilèges de la SCOP Manufrance », *Loire-Matin*, 30 avril 1982.

29. « La SCOPD à la dérive », *Loire-Matin*, 4 février 1983.

30. « Plus de 100 millions de bénéfice », *La Tribune Le Progrès*, 28 novembre 1984.

31. « Les espoirs d'une coopérative », *La Tribune Le Progrès*, 10 juillet 1981.

telle initiative. Les soutiens dépassent ce simple cadre : Jean Auroux, le maire socialiste de Roanne, est aussi ministre du Travail après l'élection de François Mitterrand en mai 1981, dans un gouvernement où figurent quatre ministres communistes jusqu'en 1984. Et jusqu'en 1983, Saint-Étienne est la plus grande ville communiste de France. Ce lien politique peut donc à la fois rendre compte des aides que la SCOPD obtient, mais surtout de la sympathie ou de l'antipathie qu'elle suscite.

À l'opposé, Bernard Tapie suscite de la sympathie à droite et dans les milieux économiques. *Loire-Matin* obtient ainsi de lui plusieurs interviews et loue ses qualités : en juin 1983, Georges Ziegler n'hésite pas à parler de lui comme un « Saint-Bernard des affaires »<sup>32</sup> ou relaie ses opérations diverses<sup>33</sup>. A contrario, la même fascination ne fonctionne pas sur les journalistes de *La Tribune – Le Progrès* qui restent plus distants. Il se dégage donc une opposition un peu caricaturale : la gauche politique (communiste et dans une moindre mesure socialiste) et les syndicats (la CGT, la CGC mais pas la CFDT<sup>34</sup>) perçoivent la SCOPD comme un mouvement social courageux qu'il faut soutenir. Par ailleurs, les jeunes gaullistes de l'UJP ont manifesté un soutien à la coopérative à son lancement<sup>35</sup>. À droite, on retrouve l'UDF dont sont membres Michel Durafour, maire de Saint-Étienne jusqu'en 1977, et François Dubanchet, élu en 1983. Pour ces derniers, la coopérative serait mal gérée, alors qu'au contraire, l'ancienne société, bénéficiaire, serait bien gérée<sup>36</sup>. La présentation de cette histoire permet donc la construction d'une culpabilité réciproque : si, pour les délégués CGT et les élus communistes, la cupidité patronale et le manque de soutien politique expliqueraient l'échec de la SCOPD, au contraire, pour les milieux économiques et de droite, l'archaïsme et l'incompétence expliqueraient l'échec de la coopérative. Alors que la presse régionale nous permet de restituer ces deux visions antagonistes qui se renvoient la responsabilité du naufrage final, une entrée par la comptabilité permet de préciser la chronologie des événements et, au final d'éclairer d'un jour nouveau les événements.

32. « Bernard Tapie, de Manufrance à la balance », *Loire-Matin*, 16 juin 1983.

33. « Tapie au secours des femmes... sans emploi », *Loire-Matin*, 23 novembre 1984.

34. Jean-Paul Bénétière, *L'union départementale de la CFTC-CFDT de la Loire*, Rennes, PUR, 2017, p. 190-191.

35. « Réactions », *La Tribune Le Progrès*, 30 décembre 1980.

36. « SCOPD Manufrance : une liquidation sans tambour ni trompette », *Loire-Matin*, 11 avril 1985.

## L'INVISIBLE : MOBILISER LES ARCHIVES COMPTABLES

Les archives comptables sont largement sous-utilisées dans ce type de dossiers. Or, les pratiques d'évaluation dans ces procédures permettent de comprendre des dimensions largement invisibles et souvent peu mobilisées par les historiens<sup>37</sup>. De l'étude des archives comptables, trois points saillants questionnent l'histoire telle qu'elle est perçue. Sans apporter de réponse définitive, chacun de ces points soulève la question cruciale des comportements des acteurs tout en soulignant un double mouvement : d'un côté, le comportement prédateur de Bernard Tapie qui vise à récupérer le maximum de flux au détriment de la survie de l'activité industrielle de l'entreprise ; de l'autre, une coopérative que les enjeux politiques et syndicaux conduisent à négliger les réalités économiques dans ses différents choix. Il en résulte l'effondrement de l'entreprise comme activité de production.

### La revente du parc immobilier de Manufrance

Le premier point d'interrogation porte sur l'absence de mentions, dans *Loire-Matin* et *La Tribune-Le Progrès*, de la revente du parc immobilier. Il s'agit pourtant d'une part importante de la valeur de l'entreprise : des magasins et des dépôts (21 magasins et 26 droits au bail) sont situés sur l'ensemble du territoire (en pleine propriété ou en location). Ils sont cédés pour plus de 50 millions de francs en 1982, sachant que la société foncière qui achète l'ensemble réalise une plus-value confortable<sup>38</sup>.

Davantage que les mécanismes comptables qui permettent à la valeur de sortir de l'entreprise, la chronologie interroge ici. La presse locale s'est fait largement l'écho des conflits entre Bernard Tapie et la SCOPD tenue par les syndicats : le *Chasseur français*, la revente de la VPC ont fait l'objet de contestations rudes, y compris devant les tribunaux. Quand Bernard Tapie veut faire visiter les usines, les syndicats redoublent de présence sous les yeux gourmands des journalistes<sup>39</sup>. La chronologie que l'on peut reconstituer ici, se fait par les archives judiciaires, et correspond aux deux mois pendant lesquels se négocie le périmètre de la SCOPD.

37. Parmi les rares exceptions, sur le cas français, citons : Natacha Coquery, Nicolas Praquin, « Règlement des faillites et pratiques judiciaires. De l'entre-soi à l'expertise du syndic (1673-1889) », *Histoire & mesure*, 23-1 (2008), p. 43-83 ; Pierre Labardin, « Accounting Prescription and Practice in Nineteenth-Century France. An Analysis of Bankruptcy Cases », *Accounting History Review*, 21-3 (2011), p. 263-283 ; *Id.*, « Accounting Valuation in Nineteenth-Century French Bankruptcies », *Accounting History*, 18-3 (2013), p. 391-414.

38. L. Jerman, P. Labardin, « D'une instrumentalisation de la prudence. La revente du parc immobilier de Manufrance (années 1970-années 1980) », *art. cit.* p. 70.

39. « De l'interdit à l'impossible : les rendez-vous manqués du Cours Fauriel », *Loire-Matin*, 1<sup>er</sup> février 1981.

En avril 1981 débute, dans le plus grand secret, la revente de l'essentiel du patrimoine immobilier<sup>40</sup>. Le 28 avril 1981, une société foncière nouvellement créée, la Segero-Dollé obtient une caution de 50 millions de francs de la banque Vernes. Le 18 mai 1981, une vente globale est privilégiée par le Tribunal de Commerce de la Loire<sup>41</sup>. Bernard Tapie avait envoyé un télégramme en indiquant ses craintes de voir l'acquéreur se retirer pour accélérer le phénomène<sup>42</sup>. En juin 1981, un compromis de vente est signé et la vente est réalisée un an plus tard<sup>43</sup>.

La question de l'identité de l'acquéreur peut néanmoins interroger : s'il n'y eut qu'un acquéreur à déposer un dossier dans les formes, on trouve trace d'un autre acquéreur potentiel, la Compagnie Européenne des placements immobiliers et fonciers qui propose un prix supérieur à la Segero-Dollé. Malheureusement, elle n'obtient pas de caution, la SOFAL refusant de la donner pour ne pas « contrarier certaines de ses relations confraternelles »<sup>44</sup>.

Les conditions d'une telle vente permettent de percevoir les rationalités des acteurs. Du côté de Bernard Tapie, les choses apparaissent relativement simples : en revendant l'immobilier, il réalise un résultat lié à la sous-évaluation des actifs et pourra s'en prévaloir ultérieurement. Il permet également aux banques créancières hypothécaires de récupérer une partie substantielle de leur prêt et aux actionnaires et autres créanciers de récupérer une partie de leurs créances. Enfin, l'étude des prix de revente ultérieure de l'immobilier montre que la foncière créée à cette occasion fut lucrative pour ses actionnaires. Dit autrement, l'opération apparaît d'abord financière au prix de la dégradation du modèle stratégique de Manufrance.

Il y a davantage d'incertitudes autour du silence des syndicats, de la SCOPD et des opposants à Bernard Tapie. Une première explication est la méconnaissance de l'importance des magasins et des stocks. L'essentiel des emplois étant à la production, l'intérêt potentiel des magasins a pu être sous-évalué. La dureté du conflit social et l'occupation des usines ont pu en retour inciter les syndicats et Bernard Tapie à dissimuler cette revente qui s'est passée très vite. Une deuxième lecture tient à la chronologie : le processus de revente de l'immobilier est parallèle à la négociation du périmètre de la SCOPD. Les syndicats qui n'y voyaient peut-être pas un intérêt stratégique ont pu laisser faire pour obtenir une forme de compromis.

40. Archives Départementales de la Loire [désormais AD42], 2696 W 5.

41. AD42, 2696 W 5.

42. AD42, 236 J 123.

43. AD42, 2696 W 5, 236 J 123 et 236 J 126.

44. AD42, 236 J 46.



## La négociation du périmètre de la SCOPD

Le deuxième écart que les archives permettent de mettre en évidence porte sur la constitution de la SCOPD. La lecture des deux journaux, en dépit de leurs différences de regards, met en évidence plusieurs éléments et notamment un intérêt très fort autour de la reprise de l'activité de production par la SCOPD. *La Tribune-Le Progrès* y consacre 52 articles (sur les 166 consacrés à Manufrance entre décembre 1980 et mai 1985), contre 44 articles dans *Loire-Matin* (sur les 143 consacrés à Manufrance entre décembre 1980 et mai 1985). De cette succession d'articles se dégage un récit : la coopérative obtient après une longue lutte la reprise de l'activité de production. En avril 1981, quelques articles évoquent la question du périmètre<sup>45</sup>, mais, dès la reprise physique de l'activité, ce point devient anecdotique. La lecture de la presse oriente ainsi notre compréhension comme une prolongation de la simple lutte des classes que Pierre Kukawka<sup>46</sup> dessinait déjà : il s'agit de s'approprier l'appareil de production.

La relecture des archives comptables offre une autre interprétation des événements. La cession du *Chasseur Français* à Ferret-Savinel (Bernard Arnault), puis celle du catalogue à la Movitex (société de Vente Par Correspondance) correspondent aux actifs rentables, tels que le rapport de la CEGOS les a identifiés au début des années 1970<sup>47</sup>. Au contraire, la production est déficitaire, mais c'est aussi là que les ouvriers syndiqués travaillent majoritairement<sup>48</sup>. De fait, la CGT qui a lutté contre les changements d'organisation demandés par les dirigeants pendant les années 1970, se retrouve à piloter une coopérative déficitaire. D'une certaine façon, le résultat de la négociation du périmètre de la coopérative obère le projet même de l'entreprise et contribue à faire porter à la CGT la responsabilité de l'échec final. La seule façon de faire durer la coopérative est de passer par des subventions publiques<sup>49</sup>.

---

45. « Un obstacle financier », *La Tribune-Le Progrès*, 29 avril 1981 ; « Satisfaction de la S.C.O.P.D. après l'« accord » intervenu avec M. Tapie », *Loire-Matin*, 2 mai 1981.

46. Pierre Kukawka, *Manufrance. Radiographie d'une lutte*, Paris, Éditions sociales, 1980.

47. AD42, 63 J 280.

48. P. Kukawka, *Manufrance... op. cit.*, p. 239-248.

49. Il peut apparaître surprenant de voir ce choix. Comme le note Jean-Paul Benetière, à la suite d'entretiens avec Jacky Monate et Monique Garnier, deux syndicalistes CGT, ce choix de la coopérative est défendu dès 1978 par certains syndiqués. Les luttes internes aux syndicats entraînent le départ de plusieurs syndiqués (dont Monique Garnier) qui ne croyaient pas à la viabilité de la SCOPD (Jean-Paul Benetière, *L'Union Départementale de la Loire de la CFTC-CFDT de la Loire: mutation, développement et crise d'une organisation syndicale (1944-1988)*, 2016, thèse de doctorat. Université Rennes 2, p. 356).

## La politique de subventionnement

Durant les presque quatre années de la vie de la coopérative, les politiques de subventionnement reviennent régulièrement dans la presse au gré des aides. Un premier déblocage de fonds, en avril 1982, est l'occasion de moderniser l'appareil de production d'après ce qui est déclaré à la presse<sup>50</sup>, ce qui ne va pas sans contestation de la part des patrons stéphanois qui ne bénéficient pas des mêmes largesses<sup>51</sup>. À la fin du printemps 1983, de nouveaux fonds sont nécessaires. En juin, les réticences des banques à participer à un nouveau prêt leur font craindre d'être victime d'occupation sauvage<sup>52</sup>. Pendant l'été finalement, l'État se porte garant d'un nouveau prêt sous condition de licenciements<sup>53</sup>. Ce prêt est le dernier. Le 28 novembre 1984, Bernard Tapie, dans des confidences aux journalistes, résume la situation : « ils sont morts il y a deux ans. Mais survivront tant que la pompe à finance ne sera pas coupée. Je vous pose la question, combien de temps Bérégovoy va-t-il payer ? »<sup>54</sup>. Comme l'État ne propose pas de nouveaux prêts, la coopérative fait faillite en 1985.

Le dépouillement des archives permet de compléter ces aspects. L'utilisation de la marque par la SCOPD, dans le cadre de la négociation du périmètre, donne lieu à redevance : 2 % pour les produits existants et 1 % pour les nouveaux produits<sup>55</sup>. Ces sommes donnent lieu à des flux de trésorerie allant de la SCOP vers l'ancienne entreprise pour rémunérer l'utilisation de la marque. Et comme la SCOP est déficitaire, cela signifie que les subventions publiques, outre le paiement des salaires, contribuent à rembourser les créanciers comme le montre le dépouillement de la comptabilité et des redevances qui arrivent à l'ancienne entreprise<sup>56</sup>.

	1982	1983	1984
SCOPD	1 302 397,68	854 445,87	920 460,00
Chasseur Français	5 299 500,00	4 944 750,00	7 541 666,00
Movitex	29 236,28		26 943,72

Tableau 1. Provenance des redevances touchées par Manufrance<sup>57</sup>

50. « 170 millions pour 3 ans », *La Tribune-Le Progrès*, 9 avril 1982.

51. « Les privilèges de la SCOP Manufrance », *La Tribune-Le Progrès*, 30 avril 1982.

52. « La mort lente », *La Tribune-Le Progrès*, 18 juin 1983.

53. « Accord financier avec l'État », *La Tribune-Le Progrès*, 2 août 1983.

54. « Les petites phrases de B. T. », *La Tribune-Le Progrès*, 28 novembre 1984.

55. AD42, 236 J 41.

56. AD42, 236 J 99 à 236 J 101.

57. AD42, 236 J 99 à 236 J 101.

Les archives donnent alors un autre sens à la phrase de Bernard Tapie citée plus haut. Les subventions ne servent pas seulement à combler les dettes, mais contribuent à rembourser l'ancienne société et notamment les créanciers bancaires et actionnaires.

La dépendance de la coopérative aux subventions est une invitation à relire la chronologie du conflit parallèlement aux événements politiques. Après le basculement à droite en mars 1983 de la mairie de Saint-Étienne, la subvention de l'été 1983 est conditionnée à des licenciements alors que les précédentes ne l'étaient pas. Et, une fois les ministres communistes hors du gouvernement en 1984 après le « tournant de la rigueur », il n'y a plus de subvention pour soutenir la coopérative. Cela amène à une interprétation plus politique et interne aux relations entre socialistes et communistes qu'il est plus difficile d'étayer avec les archives ici mobilisées.

En conclusion, les archives comptables permettent une relecture de la désindustrialisation. Dans le cas de Manufrance, elles révèlent des actions jusque-là inconnues car invisibles comme la revente de l'immobilier tout en éclairant d'un jour nouveau d'autres événements comme le périmètre de la SCOPD ou les mécanismes du subventionnement. Ce croisement de niveaux permet une compréhension différente des enjeux à l'œuvre. Elle dessine un double portrait : d'un côté, un repreneur prédateur, qui profite de la liquidation pour s'accaparer les reliques de la prospérité ; et de l'autre, une coopérative, obsédée par des enjeux politiques et syndicaux, qui obère toute possibilité de reconstruction économique.

Au-delà de la question des sources, c'est tout l'intérêt d'une lecture comptable de la désindustrialisation française que l'on a cherché à démontrer ici. Deux enjeux apparaissent indissociables : d'un côté, ceux qui entourent les licenciements et la disparition d'une activité économique sur un territoire, et de l'autre le redéploiement du capital financier. Dit autrement, l'incapacité à repenser le *business model* de l'entreprise et ses conséquences (ici les suppressions d'emplois à la production) amène à favoriser l'arrivée de prédateurs qui cherchent à démembrer l'activité le plus rapidement possible pour empêcher toute forme de contestation. À l'image de ce qui avait été constaté par Claude Beaud<sup>58</sup> dans le cas de Creusot-Loire, les actionnaires et créanciers financiers apparaissent moins touchés qu'on ne pourrait le penser à première vue par des mécanismes que les archives comptables ont contribué à éclairer.

58. Claude Beaud, « Le drame de Creusot-Loire : échec industriel ou fiasco politico-financier ? », *Entreprises et histoire*, 1 (2001), p. 7-22 ; *Id.*, « Heurs et malheurs de la grande braderie de Creusot-Loire (1985-2001 ?) », *Entreprises et histoire*, 1 (2003), p. 152-162.

## BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

- Xavier Daumalin, Philippe Mioche, « La désindustrialisation au regard de l'histoire. Introduction », *Rives méditerranéennes*, 46 (2013), p. 5-9.
- Steven High, « The Wounds of Class : A Historiographical Reflection on the Study of Deindustrialization, 1973-2013 », *History Compass*, 11 (2013), p. 994-1007.
- Lambert Jerman, Pierre Labardin, « D'une instrumentalisation de la prudence. La revente du parc immobilier de Manufrance (années 1970-années 1980) », *Entreprises et histoire*, 3 (2018), p. 59-72.
- Pierre Lamard, Nicolas Stoskopf, 1974-1984. *Une décennie de désindustrialisation ?*, Paris, Picard, 2009.
- Pascal Raggi, *La désindustrialisation de la Lorraine du fer*, Paris, Classique Garnier, 2019.