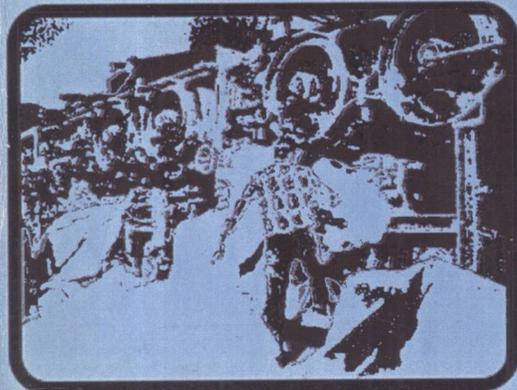
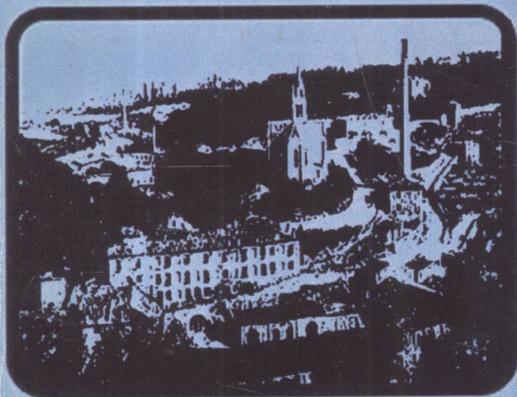


LIVRET D'ACCOMPAGNEMENT



Bernard Ganne
Jean-Paul Pénard

Appartenances

de la firme familiale à l'entreprise flexible

40 ans d'une vie d'entreprise

le cas des Papeteries Cançon et Montgolfier
1950 - 1990

APPARTENANCES

**DE LA FIRME FAMILIALE À L'ENTREPRISE FLEXIBLE
40 ANS D'UNE VIE D'ENTREPRISE
(1950 - 1990) :**

**Le cas des Papeteries
Canson et Montgolfier**

**Bernard Ganne (C.N.R.S. - GLYSI / Safa)
Jean-Paul Pénard**

SOMMAIRE

Avant-propos	7
Utilisation du coffret pédagogique	9

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU CAS CANSON

1. De la firme familiale à l'entreprise flexible : trois étapes d'une transformation sociale (1950-1990)	11
2. Les heurts d'une histoire	13
1980 : une entreprise condamnée ?	13
Au nom de la modernisation ?	14
Le pari d'une reprise	15
3. Un documentaire centré sur le changement des mondes	16
L'observation sur le vif d'une histoire	17

ANALYSE ET MISE EN PERSPECTIVE

Première époque : le temps de l'entreprise familiale (années 50-60)	21
Un peu d'histoire	21
1. Être papetier : l'appartenance au domaine	22
1.1. Un monde clos et totalisant	22
1.2. Un paternalisme domanial	25
2. Être papetier : l'appartenance au métier	26
2.1. Le métier de papetier	27
Un métier du sentir et du toucher	27
Sur le tas... ..	27
Observations et tours de main : l'honneur du métier	28
2.2. Un système d'autorité direct, entier mais non absolu	29
2.3. Un système de régulation morale communautaire exorcisant le conflit	31
3. L'usine et le domaine : premières remises en cause	31
3.1. Concentrations et restructurations industrielles	32
3.2. Mutations sociales et politiques	33
Deuxième époque : le temps de la crise (les années 70)	35
1. Rationaliser, gérer, économiser	35
2. La remise en cause de l'ancien système papetier	36
2.1. La fin de l'entreprise familiale	36
2.2. La fin du consensus moral et communautaire	37

2.3. Dans le cercle conflictuel et revendicatif...	37
2.4. Contestation dans le travail	38
2.5. Remise en cause du système d'autorité	38
3. Désarroi et incompréhensions face aux nouvelles dynamiques de fonctionnement collectif	38
Troisième époque : le temps de la reprise (années 80)	41
1. L'affirmation du primat du marketing	41
2. « Flexibiliser » la transformation	42
3. Les étapes du changement	43
3.1. La constitution d'un département de transformation autonome et de lignes de produits spécialisés	43
3.2. Une transformation progressive grâce à un système de « greffe » des personnels	44
3.3. Flexibiliser et mobiliser par les ERE (Équipes à Responsabilité Élargie) pour produire « juste »	45
Rigidité de l'ancien système productif	45
Du système « un homme / un poste » aux Équipes à Responsabilité Élargie (E.R.E)	46
Suppression des contremaîtres et éclatement de la maîtrise intermédiaire en services	46
Nouvelles tâches, nouvelle autorité : coordonner plutôt qu'ordonner	47
3.4. Le management participatif ou l'autorité négociée : le primat de la transaction	47
Un autre contrat social	48
De l'entreprise comme projet	49
Épilogue	50
Conclusion	53
1. Premières conclusions	53
1.1. L'efficacité, pour l'entreprise, de la flexibilité	53
1.2. L'importance, dans la mutation, des modes de prise en compte de la dimension sociale	54
1.3. Des proximités inattendues	55
2. Pour une lecture approfondie de l'entreprise et du lien social	56
2.1. Au-delà de la lecture évolutionniste, atteindre au social	56
2.2. Communautaire, collectif, transactionnel	57
L'univers consensuel de l'action communautaire	57
L'univers rationnel de l'action collective	58
L'accord de l'action transactionnelle	59
Des modèles entremêlés qui tissent notre aujourd'hui	61

Tableau synoptique des trois formes d'entreprises	63
Indications bibliographiques	64

LE FILM : DÉCOUPAGE ET DIALOGUES

Personnages par ordre d'apparition à l'écran	68
Première époque : le temps de l'entreprise familiale (les années 50 - 60)	71
1. L'appartenance au domaine	71
1.1. « Je suis né ici »	72
1.2. Travail, famille, loisirs : la vie au domaine	73
1.3. « Au travail dès mon adolescence »	75
1.4. Embauché et logé pour la vie	77
1.5. Le village papetier : devoirs et nécessités	79
2. L'appartenance au métier	80
2.1. Le métier, honneur et rivalités	80
2.2. « C'était tout à la main »	81
2.3. « Toucher le papier... »	81
3. L'appartenance à l'atelier	83
3.1. Mener les hommes	83
3.2. Formation sur le tas	84
4. Une culture du savoir-faire	84
4.1. L'homme et la machine : itinéraires	85
4.2. « Être observateur »	85
4.3. La polyvalence	86
5. Les syndicats au domaine	87
5.1. « Il y en avait pas beaucoup qui étaient syndiqués »	87
5.2. Un syndicat pas très virulent	88
5.3. « Les salaires n'étaient pas élevés... »	89
5.4. 1968 à Vidalon	90
6. Transition : mutations et concentrations	92
Deuxième époque : le temps de la crise (les années 70)	93
7. Une ascension par le rang	93
7.1. De la ferme à l'usine	93
7.2. « Quand le contremaître sera malade, tu le remplaceras »	94
7.3. Travail aux pièces et règlement tacite	95
7.4. « Celui qui travaillait bien, il était considéré »	97
7.5. « ...tu deviendrais le chef d'atelier... »	98

8. La crise des années 70	98
8.1. « 74 - 75, il a fallu serrer les boulons »	98
8.2. Premières fractures dans le système	99
8.3. La contestation de l'autorité (à propos du travail aux pièces)	100
8.4. Déceptions et remises en question	101
 Troisième époque : le temps de la reprise (les années 80-90)	 105
9. L'arrivée du nouveau directeur	105
9.1. Donner une vision économique d'ensemble	105
9.2. Développer de nouveaux marchés	106
9.3. Réorganiser l'entreprise : un enjeu mondial	107
9.4. Greffer anciens savoir-faire et nouveau management	107
10. Transformations	108
10.1. Ne pas négliger l'oral et l'informel	108
10.2. Développer et adapter la « qualité »	109
10.3. « Flexibiliser » et responsabiliser	110
10.4. Écouter pour optimiser	111
10.5. Les syndicats partenaires du changement	112
11. Prendre le temps du changement	113
11.1. Un processus lent...	113
11.2. Une transformation profonde des comportements et des méthodes de commandement	113
11.3. Renforcer les racines	115
12. Appartenances	116
12.1. De l'usine-domaine à l'entreprise-projet	116
12.2. Une culture ouvrière et rurale	117
12.3. Une culture puissamment régulée et enracinée...	118
12.4. Une culture ouverte au changement technique et organisationnel	119
13. Épilogue	120
13.1. Crainte de l'usine sophistiquée	120
13.2. Une nouvelle implantation locale	121

Annexe 1. Quelques dates-repères concernant l'évolution des Papeteries Canson et Montgolfier

122

Annexe 2. Évolution du chiffre d'affaire et des effectifs des Papeteries Canson et Montgolfier de 1975 à 1993 ..

123

avant-propos

images d'une histoire d'entreprise images de notre société qui change

Le film Appartenances constitue le premier volet d'un ensemble de 3 documentaires¹ qui retrace la vie et les transformations d'une entreprise familiale au cours des quarante dernières années.

Il s'agit en fait, au travers d'un exemple d'itinéraire particulièrement parlant — celui des Papeteries Canson et Montgolfier — de comprendre les mutations successives qui ont pu marquer en France le monde de l'entreprise et du travail depuis les années cinquante.

De l'entreprise papetière familiale, très enracinée dans son terroir, à la firme flexible puis mondialisée, de la P.M.E. dévouée à faire du beau papier à l'entreprise multinationale s'organisant en réseau, de l'Ardèche à la Chine et au Brésil, les transformations s'avèrent profondes et les sauts opérés d'envergure.

Ces mutations affectent bien sûr non seulement le contrôle même de l'entreprise (dirigée encore par la famille jusqu'à la fin des années 70 et intégrée aujourd'hui à un groupe industriel multinational) mais aussi toute son organisation. Elles touchent les modes de produire, les modes de direction, remettent en cause l'organisation des ateliers, bouleversent les relations de travail, les façons de commander, affectent les structures hiérarchiques, atteignent aujourd'hui jusqu'aux cadres.

Ce sont les frontières mêmes de l'entreprise qui ont changé, en même temps que la place qu'elle occupe dans le monde social et le type de lien social et de rapport au travail qu'elle développe. L'ancienne firme familiale privilégiait un modèle de fonctionnement communautaire autour du

1. *Appartenances* (1996) ; *Rumeurs d'ateliers : vous avez dit flexible* (1993) ; et *Annonay (France) / Qingdao (Chine) - 1^{er} épisode (octobre 1997-avril 1998)* (1999).

Appartenances a reçu, en 1996, le premier prix du Festival du Film Scientifique d'Oullins et en 1997, le prix du film d'Histoire d'Entreprise au festival du Creusot.

Rumeurs d'Ateliers pour sa part a été sélectionné en 1993 au Festival du Cinéma du Réel de Beaubourg ainsi qu'au Congrès Mondial d'Anthropologie de Mexico.

village papetier, de l'usine et de l'église. Avec le durcissement des marchés et la crise pétrolière, l'entreprise se resserra autour de la production, adoptant un modèle d'organisation plus strictement collectif. Pour se diversifier, elle dut par la suite se flexibiliser, développant au travers du management participatif un mode de fonctionnement faisant plus appel à une dynamique d'accord et de contrat qu'à un système de contrainte autoritaire. En se mondialisant aujourd'hui, elle se remodèle en entreprise-réseau, privilégiant les liens entre clients et établissements et la circulation des flux de production, de vente et d'information.

Quarante ans de vie d'entreprise, quatre étapes de développement, quatre modes de fonctionnement, privilégiant quatre formes de qualité de social. C'est à l'exploration de ces divers univers de l'entreprise qu'entendent contribuer les films réalisés autour des évolutions de l'entreprise Canson:

- **Appartenances** nous montre les voies et passages entre la forme d'entreprise familiale des années 50-60 et l'entreprise flexible des années 80.
- **Rumeurs d'ateliers : vous avez dit flexible** se centre plus sur la période 1985-1995 en analysant la mise en place et les problèmes posés par cette flexibilisation.
- **Annonay (France) / Qingdao (Chine) : 1^e épisode** montre le processus de mondialisation de l'entreprise au travers notamment de son implantation en Chine en 1997. Ce film constitue le premier volet de la chronique de la mondialisation de Canson dont nous poursuivons la réalisation.

Le présent coffret constitue le premier volet de cette histoire que complète et développe le coffret déjà édité de Rumeurs d'ateliers. Il a été réalisé avec l'aide du Ministère du Travail et de la Solidarité et de la Région Rhône-Alpes, ainsi qu'avec l'appui du CNRS Audiovisuel et du Glysi-Safa.

utilisation du coffret pédagogique (film + livret)

Conçu comme un outil pédagogique pouvant être utilisé pour la formation, le présent coffret se compose de deux supports.

Une cassette vidéo VHS du film *Appartenances* (durée 84 mn.), comportant en incrustation sur la bande la numérotation des 13 principales séquences du film ainsi que des 44 sous-séquences (numéros incrustés en bas à droite de l'écran).

Un livret d'accompagnement, à usage en particulier des intervenants, composé de deux parties :

- **Une présentation et une analyse** de l'évolution des Papeteries Canson et Montgolfier, depuis la seconde guerre mondiale, intitulée : *De la firme familiale à la firme flexible (1950-1990) : trois étapes d'une transformation sociale*. Cette partie a plus particulièrement été rédigée par Bernard Ganne.
- **Le découpage et les dialogues du film**, suivant la numérotation des séquences et sous-séquences incrustées sur la bande vidéo, avec un complément de notes et d'explications de mise en situation. Cette partie a plus particulièrement été réalisée par Jean-Paul Pénard.

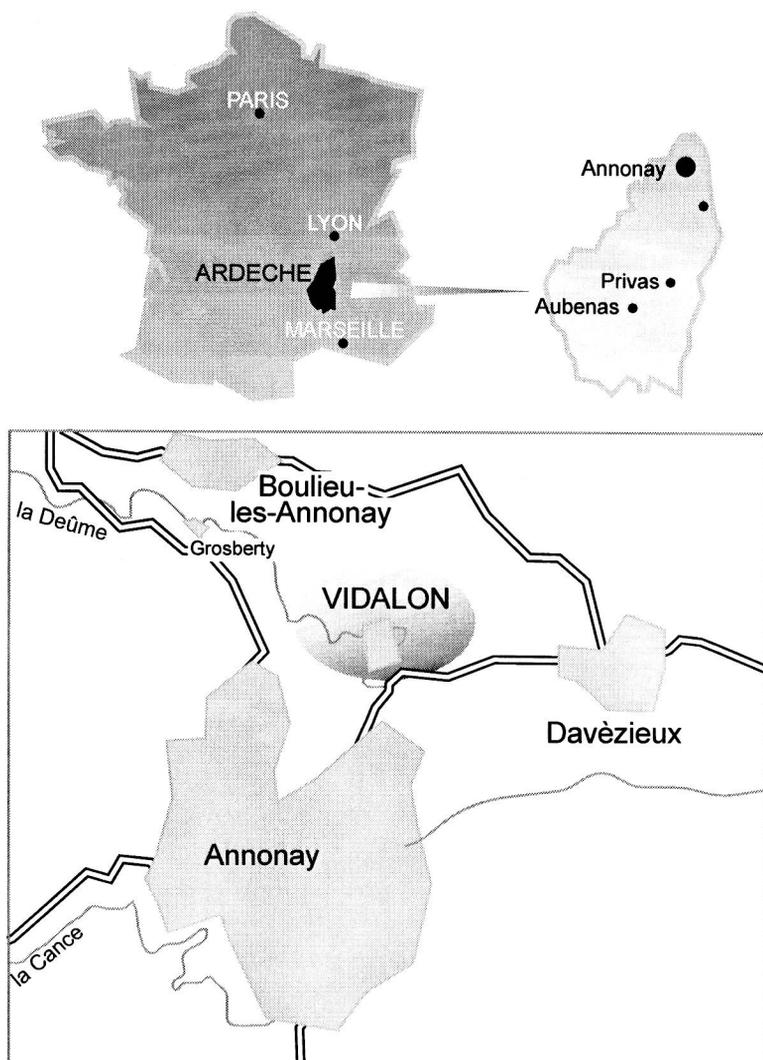
Exemple d'utilisation

On choisit d'étudier la séquence n° 3 « Appartenance à l'atelier ».

- 1. Chercher dans le sommaire** de la deuxième partie du livret, intitulée : **Le film, découpages et dialogues**, le n° de la séquence concernée (cette séquence porte le n° 3).
- 2. Caler la bande vidéo** en la faisant défiler jusqu'à ce qu'apparaisse en incrustation, en bas de l'écran à droite, le n° de la séquence, soit ici le chiffre 3.
- 3. Chercher** dans la deuxième partie du livret la séquence correspondante numérotée 3 reprenant les dialogues du film.

Nb. : le texte de présentation de la première partie : **Analyse et mise en perspective** renvoie dans ses annotations aux différents n° de séquences du film.

La situation géographique d'Annonay



présentation générale du cas Canson

1. De la firme familiale à l'entreprise flexible : trois étapes d'une transformation sociale (1950-1990)

Partant de la situation de l'entreprise Canson dans l'après-guerre, *Appartenances* essaie de suivre les chemins de la transformation de cette entreprise jusqu'à la fin des années 80. Le film montre comment une entreprise familiale très traditionnelle, atteinte par la crise de 1975 et directement remise en cause alors par l'effondrement de ses marchés et le développement de la concurrence, a pu, contre toute attente, se transformer en ce qui sera considéré comme une sorte de modèle d'entreprise flexible (cette « flexibilisation » rendant d'ailleurs possible la mondialisation que nous observons aujourd'hui). Mais c'est moins l'évolution proprement économique de l'entreprise que sa transformation sociale et la mutation de société qui s'en trouve induite qui nous intéressent ici. Ce qui renvoie aussi bien au rôle joué par l'entreprise dans notre société qu'à l'évolution des rapports de travail, à la place même du travail, à la nature des liens sociaux et des modèles sociaux successivement privilégiés (modèles de type communautaires, ou collectifs, ou faisant plus appel à la persuasion, à la « confiance », à la mobilisation personnelle, au contrat ...).

Au travers d'une observation des ateliers et de portraits d'ouvriers, d'employés et de dirigeants observés sur le tas depuis 20 ans et filmés maintenant depuis une quinzaine d'années², le film explore les trois périodes marquantes du monde de l'entreprise Canson et Montgolfier depuis les années 50 et rend compte des transformations amorcées notamment au cours des années 70-80.

2. Ce film résulte d'un travail suivi de recherche et d'observation socio-anthropologique effectué sur la zone d'Annonay et à l'intérieur de l'entreprise depuis 20 ans (cf. notre ouvrage *Gens du cuir, gens du papier*, éd. CNRS, 1983) et ayant eu recours depuis 1983 à l'utilisation de l'image.

Première époque : l'après-guerre, caractérisée par la reconduction du système domanial papetier, tout imprégné de communautarisme « familial » :

- une usine, le village, le domaine, les papetiers ;
- un métier éprouvé, un ordre totalisant ; hommes aux machines, femmes au triage ;
- le patron-ingénieur « maître des lieux », et la faction qui rythme avec l'église les travaux et les jours ;

enracinement, enfermement ?

Deuxième époque : le temps de la crise, où l'entreprise, dans le courant des années 70, recentre plus strictement son organisation, rationalise sa production et n'en finit pas de « serrer les boulons » ; époque où elle fait l'apprentissage douloureux d'une organisation plus fonctionnelle sur un mode plus étroitement collectif :

- rattrapée par le temps et par la concurrence, l'ancienne entreprise n'en finit pas de faire face ;
- regroupements d'unités, transformations, modernisation ; suffit-il pour autant de « serrer les boulons » ? ;
- l'époque sombre des coupes et des affrontements ;

le temps des heurts et des doutes.

Troisième époque : le temps de la reprise, caractérisé, au début des années 80, par la venue de cadres extérieurs flexibilisant l'entreprise de l'intérieur en l'ouvrant de fait largement aux marchés extérieurs : au travers du « management participatif », le temps de la mobilisation, de la persuasion, de la transaction sociale et du contrat :

- arrivée de gestionnaires et ingénieurs « parisiens » ;
- diversifier, investir, internationaliser, flexibiliser ;
- mais en ordonnant ou en négociant, en cassant ou en adaptant ?

ouvertures, tailles et greffes, racines et ruptures.

A ces trois époques correspondent des dynamiques bien spécifiques, des modes d'appartenance relevant de « mondes » fort distincts qui débordent largement les frontières de l'entreprise : un écho des métamorphoses survenues en France dans le monde de l'entreprise et du travail au cours des « Trente Glorieuses », au travers même des crises.

2. Les heurts d'une histoire

Car cette histoire n'est pas linéaire.

On l'oublie trop souvent, c'est dans la douleur que se sont opérées et s'opèrent les restructurations de l'appareil productif. L'accélération de la concentration industrielle après-guerre, le modèle triomphant de la grande entreprise taylorisée mis en œuvre par l'appareil technico-économique de l'époque ont taillé en profondeur dans le tissu industriel, décimant en particulier les P.M.E.³

Comme nombre d'autres entreprises moyennes considérées comme « archaïques » et qui disparurent alors, l'entreprise Canson ne fut pas loin de subir les conséquences radicales de cette « modernisation » : l'on pourrait donc aujourd'hui ne plus en parler qu'au passé. Les repreneurs osèrent en décider autrement. Les voies adoptées par l'entreprise pour se transformer et se mondialiser prennent dès lors un relief inédit. Avant d'aborder de façon plus détaillée chacune des périodes explorées par le film, arrêtons-nous quelques instants sur l'épisode qui se joua au tournant des années 80.

1980 : une entreprise condamnée ?

« Si dans le domaine du papier à dessin et du calque, le nom de Canson est connu et renommé, constituant un vecteur très positif de vente, il convient cependant de noter :

- que, dans la conjoncture actuelle, le marché du papier à dessin stagne sans offrir un potentiel réel de progression ;*
- que le calque lui-même risque d'être tué par le développement de la Conception Assistée par Ordinateur (CAO) ;*
- que l'usine de Vidalon est totalement obsolète et le personnel en sur-nombre.*

En foi de quoi, la seule issue possible pour l'entreprise est de valoriser son principal atout, sa marque, en se concentrant exclusivement sur la vente de produits de négoce : l'activité papetière, trop vétuste pour être rénovée, devra être abandonnée⁴ ».

3. Cf. sur ce point B. Ganne : « Place et évolution des systèmes industriels locaux en France : économie politique d'une transformation » in *Les régions qui gagnent : districts et réseaux. Les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, (G. Benko et A. Lipietz, sous la dir.), Paris, PUF, 1992, pp. 315-346.

4. C'est nous qui soulignons.

C'est en ces termes sans ambiguïté que le cabinet-conseil, chargé en 1980 d'effectuer un audit sur la viabilité des Papeteries Canson et Montgolfier d'Annonay en Ardèche, posait son diagnostic. La vieille entreprise tri-centenaire, pionnière mondiale dans le calque et leader national dans le papier à dessin, devait fermer, trahie par des marchés dont elle s'était, il est vrai, insuffisamment préoccupée.

Toute dévouée à produire du beau papier, elle n'avait pas vu venir la crise de 1975 qui, en augmentant les coûts de fabrication, avait fait chuter ses ventes, réduit ses productions et surtout entraîné les premières pertes importantes que l'entreprise ait connues.

Pour s'en sortir, l'entreprise Canson et Montgolfier, encore dirigée par les descendants des familles fondatrices, s'était alors tournée vers le groupe papetier ARJOMARI avec lequel elle commerçait. Ce dernier avait fait procéder à cet audit. Et le diagnostic était tombé : « trop vétuste pour être rénovée ».

Il ne restait donc plus à la vieille firme tri-centenaire qu'à vendre le seul capital qui lui restait, son nom, et à faire semblant de se survivre à elle-même en faisant du commerce pour une autre entreprise, elle dont le savoir-faire fondamental était de produire, et de produire du « beau papier ».

Grandeur et décadence... fin de tout un monde et rançon inéluctable de la modernisation ? Telle aurait pu être effectivement la fin de l'entreprise Canson, sacrifiée par la technocratie sur l'autel de la modernité au nom de la rationalité économique, comme à l'époque bien d'autres entreprises qualifiées de « traditionnelles ».

Au nom de la modernisation ?

Face à la logique de concentration économique qui apparaissait alors tout aussi contraignante qu'inéluctable (organisations patronales et syndicats, groupements politiques de droite ou de gauche ne tombaient-ils pas tous d'accord sur ce point ?⁵), les P.M.E. étaient considérées comme une sorte de survivance archaïque des anciens modes de production, des formes d'organisations amoindries face au modèle triomphant de la grande entreprise.

Le lent amenuisement des marchés après-guerre, accéléré encore par la perte des marchés captifs des ex-colonies et l'ouverture progressive à la concurrence internationale, avait déjà profondément fragilisé les P.M.E. En

5. Cf. déclaration d'Ambroise Roux à l'Assemblée Générale du C.N.P.F. en 1968 (citée par A. Bucaille et B. Costa de Beauregard in P.M.I., enjeux régionaux et internationaux, Economica, Paris 1987 p. 15).

augmentant soudainement les coûts de production, la crise pétrolière de 1975 achèvera de compromettre le fragile équilibre que conservait nombre d'entre elles. Archaïques et désordonnées, les P.M.E. n'apparaissaient-elles pas alors comme porteuses de logiques surannées les rendant incapables de s'inscrire dans les nouvelles données du jeu économique ?

Face à la rationalité des modèles d'organisation développés dans les grandes entreprises, nombre de petites ou moyennes entreprises, relevant de secteurs de production dits « traditionnels » (notamment dans le textile, le cuir ou le papier-carton), et se trouvant qui plus est à la campagne, c'est-à-dire loin des villes et du progrès, apparaissaient à l'évidence comme les plus exposées...

Non modernisables parce que non taylorisables : tel fut dans nombre de cas le diagnostic qui présida aux fermetures.

Firme familiale séculaire, toute vouée depuis trois cent ans à fabriquer du papier dans une zone reculée du nord de l'Ardèche mais rattrapée cette fois par la crise, la vieille entreprise Canson et Montgolfier cumulait tous ces handicaps : le rapport d'audit évoqué lui réglait d'ailleurs son compte sans autre forme de procès, sans sembler prendre en compte les importants efforts de rationalisation faits par l'ancienne direction depuis la crise pour « sortir l'entreprise du rouge » et améliorer sa productivité : « obsolète et trop vétuste pour être modernisée... ».

L'entreprise n'aurait normalement pas dû y survivre.

Le pari d'une reprise

Les nouveaux dirigeants de l'entreprise en décidèrent autrement et jouèrent la reprise au lieu de la liquidation.

Car si l'entreprise familiale avait des faiblesses, elle comptait aussi nombre d'atouts. Elle savait produire du « beau » papier à dessin et du calque de qualité, un domaine où l'expérience reste primordiale...

Elle jouissait de plus d'une très bonne image, tant dans le domaine des papiers techniques que dans les papiers à dessin grand-public : les écoliers français n'étaient-ils pas habitués depuis des générations à se doter à la rentrée scolaire de leur pochette de papiers « Canson » ?

Produits « nobles » et de qualité, excellent savoir-faire, très bonne renommée : la faiblesse de l'entreprise, c'était de ne pas bien savoir vendre : son problème, c'était avant tout un problème de marketing. En redéployant les ventes, il était possible de redynamiser et réorganiser l'ensemble. Tel fut le pari tenté : **celui de transformer une vieille entreprise familiale en une entreprise flexible.**

Pari impossible ? Au travers du suivi des « âges » successifs de l'entreprise, c'est précisément l'histoire de ces transitions que retrace le film *Appartenances*.

3. Un documentaire centré sur le changement des mondes

Appartenances suit donc les étapes des transformations de l'entreprise Canson et Montgolfier depuis l'après-guerre : l'entreprise familiale des années 60, les durcissements de la crise des années 70, la reprise des années 80 : trente années de mutations industrielles et de restructurations qui constituent, vu du côté d'une P.M.E., une sorte de panorama résumé des transformations ayant marqué l'évolution du système industriel français : un chemin qui court en quelque sorte des « Trente Glorieuses » jusqu'aujourd'hui.

Au fil des séquences, on peut voir un exemple de la façon dont pouvait être organisée une entreprise familiale dans l'immédiat après-guerre. À l'occasion des événements de 68 ou de la crise de 1975, ce sont des ruptures économiques et sociales grandissantes qui vont se révéler. La dernière période quant à elle permet de mieux situer les retournements qui s'opèrent dans les modes de produire, dans les méthodes de commandement aussi bien que dans les dynamiques de responsabilisation adoptées.

Une succession de « mondes » développant chacun leur mode spécifique de régulation et leur propre système d'appartenance...

A cet égard, il importe de souligner que le film et le coffret *Appartenances* visent bien à fournir ici des éléments permettant de comprendre **une histoire en train de se faire**, et non à brosser quelque **portrait-modèle d'entreprise**. L'objet de ce film n'était pas de **procéder après-coup à la reconstitution de quelque « success story » édifiante** — ce dont l'imagerie socio-économique est souvent si friande — mais bien d'**opérer un suivi dans le temps des changements et glissements d'univers opérés par l'entreprise**, au travers des hésitations et incertitudes qui ponctuent ses transformations.

Il convient d'ailleurs de le souligner. Nous ne savions pas, en commençant à observer et filmer l'entreprise, il y a 20 ans, comment celle-ci allait évoluer. Nous ne soupçonnions pas alors les transformations d'envergure qui allaient la marquer, et qui nous conduiraient aujourd'hui avec elle jusqu'en Chine.