

**Jean Claude DAUMAS, *L'amour du drap. Blin and Blin, 1827-1975. Elbeuf. Histoire d'une entreprise lainière familiale.* Presses Universitaires franc-comtoises, 1999, 660 pp.**

A principios del siglo XIX, un buhonero judío instalado en Bischwiller en el Bajo Rin, Alsacia, decidió crear con su hermano un pequeño obrador de tejidos de lana que se agrandó a lo largo de los años y se convirtió en una verdadera empresa industrial. Esta es la «prehistoria» alsaciana de la empresa Blin y Blin, la que iba a contarse entre las más importantes de la industria lanera francesa. El centenar de páginas del libro consagradas a esta parte están bien justificadas. En ellas puede observarse cómo se produce el encuentro entre un talento, el de Aron Blin, el fundador, y una oportunidad, la que facilitó la instalación de la familia en un universo estimulante y creativo, el de la pequeña ciudad de Bischwiller que pretendía ser la «Mulhouse del norte de Alsacia». Este es el tono: el autor pasa por el tamiz al medio judío alsaciano, las repercusiones de la Revolución Francesa que obliga a salir a los judíos de sus ghettos y les permite, si así lo desean, instalarse en otros lugares. La historia de la ciudad de Bischwiller permite ver la creación de un pequeño centro lanero dinámico, en el que los protestantes, expulsados por las sucesivas oleadas de represión del reino de Francia, habían jugado un papel relevante. La formación de la empresa Blin está sólidamente analizada a partir de los hombres y de sus elecciones productivas. Los Blin tomaron la decisión, por una parte, de realizar el proceso completo de la lana hasta los aprestos y, por otra parte, eligieron el tipo de producto: el paño de lana cardada, símbolo de calidad y de la obra bien hecha. Allí, como en otras partes, la familia se identifica con la empresa en la que los menos dotados son descartados y el autofinanciamiento es la regla. En vísperas de la cesión de Alsacia a Alemania, la empresa Blin y Blin era completa en todos sus aspectos productivos, con un establecimiento nuevo, moderno, movido con vapor, de vastas dimensiones, donde, desde entonces, se realizaría el tejido y las operaciones de acabado. El ritmo sostenido de las ventas concernía a unos productos adaptados a un mercado de calidad, en un momento en el que la moda masculina privilegiaba el traje oscuro y liso. Para vender sus productos, los Blin no dudaban en presentarse ante la clientela a través de representantes y de envíos de muestras. Muy rápidamente el mercado se extendió a todo el espacio francés. El análisis meticuloso de la estructura financiera revela una estrategia de crecimiento basada en una importante capacidad de autofinanciación (de donde no se extraía más que una pequeña parte de los beneficios para alimentar un estilo de vida modesto), pero también muestra el papel no menos importante jugado por el recurso al crédito. La mecanización del trabajo permitió sustanciales economías en términos de salarios. En total, las inversiones convergieron para asegurar una producción cada vez más importante, realizada según un proceso completamente integrado, y con un precio de coste cada vez más bajo. Por lo demás, esta lógica «empresarial» estaba estrechamente ligada a una lógica «patrimonial», ya que la familia y sus ramificaciones componían la sociedad y los cuadros de la empresa. A esto es necesario añadir lo que

aparecía como una característica del empresariado alsaciano: el personal estaba sólidamente dirigido pero se beneficiaba de numerosas iniciativas de carácter filantrópico que emanaban de los patrones. Una política paternalista que, en definitiva, es la extensión a toda la fábrica del concepto familiar, con lo que esto supone de responsabilidades pero también de exigencias.

Esta es pues una empresa floreciente a la que se le requiere, al día siguiente del Tratado de Francfort (1871), adaptarse a otro mercado, el del Imperio alemán, o bien optar por Francia, es decir el éxodo y el trasplante a un lugar totalmente nuevo. Daumas incluye aquí unas páginas apasionantes sobre las razones objetivas de la elección de los Blin: por qué el éxodo, por qué Elbeuf, y sobre las diferentes suertes de Bischwiller, que se hundió después de la partida de un gran número de sus industriales mientras que Mulhouse, al contrario, mantuvo una gran capacidad de adaptación

La elección de Elbeuf se analiza ampliamente. Era una gran ciudad lanera, también especializada en los paños de lana cardada, que orientó la producción hacia los tejidos de novedad, al contrario que los Blin. La ciudad, después de haber conocido una verdadera edad de oro al principio del siglo XIX, entró en profundo declive, del cual no se recuperó. Comprometida en un complicado proceso de adaptación a la moda, Elbeuf se caracterizó por una lenta mecanización, una producción fragmentada en múltiples obradores y una estructura protoindustrial poco sensible a la evolución. Daumas demuestra de forma clara cómo la fidelidad a un tipo de producto condujo a la conservación de un sistema destinado, en última instancia, a periclitarse. Frente a esta industria que todavía ilusionaba y que tuvo como resultado una sociedad de notables enriquecidos que adoptaron el modo de vida de la aristocracia, los Blin y sus amigos alsacianos tuvieron problemas para imponerse y probar su legitimidad como industriales competentes y republicanos convencidos. Fieles al tipo de empresa que pusieron en marcha en Bischwiller, se empeñaron en la construcción de una fábrica-modelo, que hoy todavía marca –reconvertida en un conjunto de viviendas y un centro comercial– el paisaje urbano por su monumentalidad y sus cualidades arquitectónicas.

De 1872 a 1914, pueden distinguirse con claridad dos momentos en la evolución de la empresa. Hasta los años de 1880, Blin y Blin conoció una fase de crecimiento importante, marcada por unos resultados financieros en constante alza, la ampliación de sus instalaciones y la calidad de la producción. No hubo problemas en reclutar una mano de obra compuesta, durante mucho tiempo, por obreros venidos de Alsacia como su patrón. En esa fase de instalación y de crecimiento se subraya la dependencia respecto a Inglaterra en relación a la maquinaria, sobre la cual Daumas señala el lugar que tuvieron las empresas de construcción de maquinaria en la transferencia de tecnología: la firma Platt Brothers and Co. de Oldham enviaba sus mecánicos para montar las máquinas... Otra característica frecuente en la misma época es la venta de una gran parte de la producción a un pequeño número de grandes clientes parisinos, mayoristas de lujo. La elección de dicha clientela pesará durante mucho tiempo en las decisiones de producción de los Blin. A partir de 1890, los fallos de funcionamiento de la empresa aparecen de golpe y la amenazan de quiebra: la voluntad de producir paños finos de lana cardada, a pesar de la pérdida cada vez más grande de mercado, condujo, demasiado tarde, a los Blin a cambiar de política económica. Mientras tanto se habían endeudado peligrosamente. La empresa que funcionaba en principio con fondos propios, ahora se encontraba a merced de

los créditos bancarios. La amenaza de hundimiento apareció cuando los principales proveedores de lana, que hasta entonces habían aceptado pagos escalonados, reclamaron una parte de las cantidades debidas y un convenio sobre el resto de la deuda. Las decisiones tomadas por la empresa y sus gestores habían sido costosas: un capital fuertemente inmovilizado, si tenemos en cuenta el tipo de establecimiento y la política social; un endeudamiento enorme para transformar el aparato de producción en vistas de adaptarse a las demandas del mercado y un tren de vida lujoso por parte de los propietarios. La reducción relativa de personal y el reclutamiento básicamente de mujeres y niños no fue suficiente para paliar este mal funcionamiento. La guerra, como a tantas otras empresas, le dió un nuevo impulso.

Las consecuencias de la invasión alemana fueron claras: el norte y el este de Francia, donde se localizaba casi toda la producción de lana peinada, fueron invadidos y saqueados. Sin llegar a la requisita, el Estado obligó a los industriales, Blin incluido, a producir tejido de lana para el ejército. Para hacer frente a esta nueva demanda, la fábrica se engrandece, el utillaje se moderniza y la jornada de trabajo se alarga. Blin, que estaba a punto de hundirse antes de 1914 y que sólo había sobrevivido gracias a un compromiso que lo había dejado a merced de sus acreedores, recuperó una rentabilidad satisfactoria, una auténtica autonomía y se orientó hacia transformaciones estructurales de convergadura. Sin embargo, el análisis de la situación de la industria lanera en Francia nos muestra la fragilidad de esta recuperación. Frente a los periodos tanto de crecimiento como de crisis, ahora la industria lanera, y en particular la de Elbeuf, parece vivir una tregua. En este contexto, Blin decide transformarse en sociedad anónima conservando una parte mayoritaria del capital, y emprende una nueva etapa de crecimiento. No obstante, ello comportó un aumento del inmovilizado y Blin retornó a una situación financiera parecida a la anterior, caracterizada por un fuerte endeudamiento a medio plazo. La empresa se transformó profundamente para responder al mercado de la moda y, a través de vínculos financieros y de filiales, consiguió una relativa integración. La exportación se convirtió en una «ardiente obligación», y se concretó con la penetración en los mercados sudamericanos y británicos, con, respectivamente, el 36 y el 40% de las exportaciones de la casa en 1920. El problema consistía en que el mercado era demasiado pequeño y que los resultados fueron ilusorios: Blin había recuperado unos de los primeros lugares en el mercado francés, pero, a pesar de los auténticos esfuerzos de racionalización, no había cambiado fundamentalmente ni sus estructuras, ni su funcionamiento, ni su estilo de producción. El episodio que siguió a la derrota de 1940 iba a sumergir a la empresa en una de las fases más preocupantes de su historia.

Los Blin tuvieron la clarividencia necesaria para prever las leyes de arianización y para vender de forma ficticia su empresa, mientras la familia buscaba refugio en la zona sur y los más jóvenes luchaban en las filas de la Francia libre. Pudieron recuperar su utillaje de producción intacto después de 1945. La integración de la fábrica en la economía de guerra alemana representó una caída considerable de la demanda, al igual que para las demás empresas francesas. Sin embargo, la rentabilidad fue satisfactoria hasta que en 1943, resultado de la falta de uso, la fábrica dispuso por primera vez en su existencia de una tesorería abundante que le permitió recuperarse rápidamente tras la guerra. No resulta en vano ver cómo, en el seno de los dirigentes y de los trabajadores, se imbricaron los sentimientos petainistas, patrióticos y resistencialistas y cómo la necesi-

dad de sobrevivir se combinó con todos esos intereses. No es un mérito menor de este libro el haber ofrecido como telón de fondo de este periodo una descripción matizada. Sin embargo, es todavía más interesante la ilustración de la crisis del paternalismo, con seguridad no limitada únicamente al espacio francés, y traducida en un programa de colaboración social en el que los antiguos patronos, horrorizados por los acontecimientos del Frente Popular, compartieron las opciones de los corporativistas de Vichy en una concepción renovada de las relaciones entre capital y trabajo. La empresa no era considerada ya como un lugar de relaciones de clase, en cierto modo suavizadas por el paternalismo filantrópico, sino como el lugar de una causa común, a la vez que se apelaba a la movilización productiva de la mano de obra, donde cada uno tenía su parte de responsabilidad y, llegado el caso, de beneficio. La lección no se había olvidado en 1945, porque muchos comités sociales se convirtieron sin solución de continuidad en comités de empresa.

Una vez acabada la guerra, los Blin recuperaron su empresa y, hasta el principio de los años de 1950, parecen ser los artífices de una expansión con éxito: Blin se convirtió en una de las principales industrias exportadoras francesas. Las doscientas últimas páginas del libro de Jean Claude Daumas son la descripción de una larga caída al infierno, tanto de la empresa como de la industria de Elbeuf y del sector textil mismo. Por imprevisión o por debilidad, la industria lanera no se dió cuenta de la profunda evolución que se dibujó en la producción de los textiles artificiales y sintéticos, en el gusto de la clientela, en la evolución de las estructuras regionales. Elbeuf vivió una auténtica agnía, acelerada por la instalación en sus puertas de la fábrica Renault de Cléon, que pesó como un lastre en el reclutamiento de la mano de obra y en la política de salarios. Para los Blin, convertidos en «judíos sin religión», y deseosos de una forma de vida lujosa, la desunión familiar agravó los conflictos suscitados por la gestión de la empresa, que algunos consideran con razón inadaptada. Hasta el final, en efecto, se refugiaron tras el concepto de la calidad, de la lana de carda, y no aceptaron más que tardíamente y de forma muy secundaria la fabricación de tejidos de mezcla de lana y fibras sintéticas. Reconfortados durante un tiempo por una exportación realmente exitosa, Blin no prestó suficiente atención a su clientela francesa, que confió a un único intermediario, y fracasó en sus proyectos de diversificación. Su política obrera, que había conseguido cierta reputación, todavía se amplió más tras la guerra, con un programa social y de alojamientos costoso que no formaba parte de la tradición de la empresa. Esto no fue suficiente para cortar la hemorragia de sus obreros más jóvenes a los que Cléon abrió sus puertas. El resultado, a partir de los años sesenta, fue un envejecimiento generalizado de la mano de obra, una feminización acelerada, y la llegada de una población extranjera, pero con elevada rotación. Se está muy lejos de la mano de obra estable y competente de los buenos años, hasta la guerra, de Blin. ¿Podía todavía remontarse la situación? El equipo productivo, nos dice Jean-Claude Daumas, estaba en un atolladero. Después de la guerra nos encontramos con pocas inversiones, un parque de máquinas viejas, la rutina ocupando el lugar de la cualificación, el inmovilismo confundido con la experiencia, técnicas anticuadas sobre todo en los aprestos y los tintes, un sistema de producción complicado que requería un *savoir-faire* casi artesanal, en un momento, como se ha visto, de descualificación de la mano de obra. Desde 1965 todos los indicadores daban signos alarmantes y después de 1970 Blin estaba en manos de los banqueros. Aunque entre

1970-75 se propuso un plan de reconversión que parecía exitoso, fue demasiado tarde: el alza del precio de la lana en 1975 y los cambios en la moda, poco favorables a la lana, firmaron la sentencia de muerte.

Blin, tras ciento cincuenta años de existencia, primero en Alsacia y luego en Normandía, desapareció. Según el autor se sucedieron cuatro «modelos», que combinaron de forma diferente los cuatro componentes de toda empresa: el capital, el mercado, la maquinaria y el trabajo. Desde los orígenes se habían sucedido: *la empresa alsaciana*, coherente y equilibrada; *la empresa de Elbeuf anterior a 1914*, fundada sobre un establecimiento moderno y una sólida estructura familiar, fiel a una producción de calidad; *la sociedad anónima de entreguerras*, en la que la transformación no ha sido todavía completada, porque no llega a abandonar el textil de calidad, cuyo mercado está fuertemente restringido; finalmente, *la empresa cegada por el éxito* de sus exportaciones, que pierde el mercado de prêt-à-porter y ve disolverse su clientela como un azucarillo. De los cuatro componentes, dos habían tenido una importancia determinante: el mercado, que los Blin no habían comprendido, y la familia, que durante cuatro generaciones se entregó ejemplarmente a una de las más prestigiosas casas laneras.

Esta es una tesis excepcional, donde no falta ningún elemento explicativo, donde todos los temas se abordan con claridad de exposición y una inteligencia cómplice; una gran tesis de historia económica donde los hombres no están ausentes, una monografía de empresas que nunca se aísla de su contexto, en fin, una de estas «historias totales» de las que hablaba el historiador Marc Bloch y que constituye una obra de referencia indispensable. Añadimos, para concluir, que esta tesis ha obtenido el premio del Crédit Lyonnais 1999 de historia de la empresa.

GRACIA DOREL-FERRÉ