

Les Cahiers  
du CRH

## Les Cahiers du Centre de Recherches Historiques

Archives

25 | 2000

Organiser et s'organiser

---

# Gérer l'indétermination des frontières de l'entreprise

Les processus d'investissement à Cockerill Sambre

Cédric Lomba

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ccrh/1662>

DOI : 10.4000/ccrh.1662

ISSN : 1760-7906

### Éditeur

Centre de recherches historiques - EHESS

### Édition imprimée

Date de publication : 20 octobre 2000

ISSN : 0990-9141

### Référence électronique

Cédric Lomba, « Gérer l'indétermination des frontières de l'entreprise », *Les Cahiers du Centre de Recherches Historiques* [En ligne], 25 | 2000, mis en ligne le 16 janvier 2009, consulté le 30 avril 2019.

URL : <http://journals.openedition.org/ccrh/1662> ; DOI : 10.4000/ccrh.1662

---

Ce document a été généré automatiquement le 30 avril 2019.

Article L.111-1 du Code de la propriété intellectuelle.

---

# Gérer l'indétermination des frontières de l'entreprise

Les processus d'investissement à Cockerill Sambre

Cédric Lomba

---

## NOTE DE L'AUTEUR

La recherche présentée, bien qu'elle n'engage que son auteur, s'inscrit dans les discussions du groupe d'étude sur « L'entreprise et l'organisation : histoires, acteurs et pratiques de travail au regard de plusieurs disciplines », initié à l'École des hautes études en sciences sociales. Ce groupe pluridisciplinaire associe des historiens, des sociologues, des anthropologues et des chercheurs en gestion qui interrogent les pratiques (activités de travail) en œuvre dans les entreprises et les organisations depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle au travers des modes d'appréhension de pratiques en interaction, en étudiant le jeu des savoir-faire et des techniques, des modes d'inscription, des positions hiérarchiques et des formes d'organisation. Nous remercions très vivement, pour leurs remarques et leurs critiques de ce texte, Stéphane Baciocchi, Pierre-Antoine Dessaux, Anne Pezet et Patrick Fridenson.

- 1 Les interprétations des changements de l'entreprise distinguent généralement un « intérieur » de l'entreprise d'un « extérieur », appelé « environnement », « marché », « situation concurrentielle », « contexte socio-économique », etc., nettement identifié et circonscrit. H. Prechel a rappelé les divergences d'analyse des relations de l'organisation à son environnement<sup>1</sup>. Ainsi, des chercheurs comme G. Hastley, M. Hannan et J. Freeman ou encore J. Meyer et B. Rowan<sup>2</sup> s'attachent à estimer l'influence des changements de l'environnement sur l'organisation. D'autres, tels que C. Perrow, C. Warriner et R. Collins<sup>3</sup>, soutiennent au contraire que les changements dans les entreprises résultent des effets de variables endogènes d'organisation. Enfin, K. Benson, N. Fliegstein, R. Colignon et D. Gray<sup>4</sup> critiquent la prédominance d'explications universelles dans les études organisationnelles et l'a-historicisme des enquêtes précitées.

- 2 En France, l'hypothèse de l'autonomie des entreprises constitue un enjeu majeur dans les confrontations qui opposent les sociologues des organisations, des institutions, de l'entreprise et du travail. Ce débat, on le sait, confronte une interprétation organiciste à une représentation de l'entreprise comme corps dépendant de variables exogènes<sup>5</sup>. Malgré leurs divergences, ces interprétations ont en commun de considérer d'emblée les frontières de l'entreprise comme clairement perçues par les acteurs et les chercheurs. Comme le souligne J.-M. Morin,

[...] l'idée de frontière de l'entreprise est tellement évidente et facile à admettre que peu d'auteurs cherchent à en tracer les contours avec précision<sup>6</sup>.

Il s'agit le plus souvent de les rapporter aux limites juridiques<sup>7</sup> ou financières des établissements. En interrogeant la constitution des limites de l'entreprise à partir des processus décisionnels relatifs à l'organisation productive, la présente étude s'inscrit donc bien dans la problématique classique des frontières de l'entreprise. Le schème d'interprétation retenu dans l'analyse de l'entreprise s'appuie sur le programme exposé par P. Desmarez aux journées du PIRTTEM en 1987<sup>8</sup>. Il critiqua alors la représentation de l'entreprise comme lieu isolé, autonome et délimité de même qu'il récuse, en tant que questionnement sociologique, la perspective organiciste qui consiste à évaluer l'adéquation des formes organisationnelles de l'entreprise à son environnement. La limite de ces interprétations résulte de la séparation imperméable d'un intérieur et d'un extérieur de l'entreprise. Plus encore que de relever « la fluidité des frontières organisationnelles »<sup>9</sup>, il s'agit de considérer l'entreprise comme un nuage, c'est-à-dire « une « entité » définie à un moment donné dans un « tout » qui lui donne sa forme et qu'elle contribue à structurer »<sup>10</sup>.

- 3 Pour préciser cette perspective, nous développerons le cas de l'évolution des processus de décision d'investissement, au début des années quatre-vingts, d'une entreprise sidérurgique belge, Cockerill Sambre<sup>11</sup>. La procédure d'investissement de Cockerill Sambre, et plus généralement la réorganisation de sa politique-produit et de son organisation productive<sup>12</sup>, engagé à cette époque des acteurs inclus dans des mondes sociaux hétérogènes. En focalisant notre attention sur les mécanismes décisionnels, sur les processus de négociation tels que définis par A. L. Strauss<sup>13</sup>, nous présenterons cette hétérogénéité de la politique stratégique de Cockerill Sambre en suivant les relations concrètes des acteurs sans préjuger de leur inscription préalable dans tel ou tel monde social. Plutôt que de partir du système sidérurgique reconstitué<sup>14</sup>, nous aborderons la constitution et l'élaboration tâtonnante du réseau mis en œuvre dans *l'ordre négocié de l'organisation productive* à travers les conflits sur l'intervention des acteurs dans le contrôle des investissements, à travers la diversité des objets des pratiques pour les acteurs en fonction des objectifs qu'ils poursuivent et des sanctions qu'ils appréhendent, ainsi qu'à travers la variété des techniques de décision des investissements.

## Cockerill Sambre : une entreprise face à la crise

- 4 Jusqu'à la fin des années soixante-dix, Cockerill, entreprise sidérurgique intégrée de capacité moyenne<sup>15</sup>, déploie ses activités en Belgique, dans le bassin industriel de Liège ainsi que, plus modestement, dans le bassin de Charleroi et dans le nord de la France. Il s'agit d'une société anonyme dont le management est contrôlé par des groupes financiers et plus particulièrement par la Société Générale de Banque et le Groupe Bruxelles-Lambert. Ces groupes déterminent, soit directement, soit par l'intermédiaire de la

direction de Cockerill, les politiques d'investissements de l'entreprise qui, pour l'essentiel, répondent aux objectifs d'amélioration de la qualité des produits, d'augmentation des capacités de production et de diminution des prix de revient. La croissance externe de l'entreprise s'inscrit alors davantage dans les conflits qui opposent les groupes financiers belges que dans des programmes industriels explicites<sup>16</sup>. Sur le plan stratégique, face à un marché national saturé, Cockerill s'est orienté vers des produits à haute valeur ajoutée (des produits plats revêtus) vendus à l'exportation dans des pays limitrophes (principalement la France et l'Allemagne) et à des utilisateurs finaux, tout en privilégiant une stratégie de livraison de petites commandes diversifiées. Toutefois, cette entreprise subit durement la crise de l'acier en 1975 qui inaugure une période de pertes financières considérables (1975-1987). En 1978, à la demande des organisations syndicales et des groupes financiers, les pouvoirs publics prennent des participations de contrôle (30 % du capital de Cockerill) dans les sociétés sidérurgiques belges et apportent des flux financiers tout en laissant la gestion stratégique et quotidienne au secteur privé, poursuivant ainsi la stratégie politique belge du « financement sans contrôle »<sup>17</sup>. Après divers déboires financiers, la société Cockerill fusionne en 1981 avec la société Hainaut-Sambre<sup>18</sup>, dirigée par Albert Frère et le groupe Cobepa (filiale belge de Paribas), formant une nouvelle entité de taille importante en Europe.

## L'investissement comme méthode de gestion de la crise

- 5 Traditionnellement, à Cockerill, la politique d'investissement est au cœur des relations de pouvoir dans l'entreprise, qui reste un monde dominé par des ingénieurs masculins, tant aux niveaux de l'encadrement que des représentants de l'actionnaire majoritaire<sup>19</sup> et de la direction, à l'exception du directeur général depuis 1976. Au début des années quatre-vingts, la problématique de l'investissement est prioritaire aux yeux de la grande majorité des acteurs liés à Cockerill Sambre. Dans un contexte de surproduction d'acier en Europe et, partant, de fermeture d'outils, de réduction massive d'emplois, de diminution des capacités de laminage exigée par la Commission européenne depuis 1980, les investissements représentent une garantie de viabilité à long terme d'une partie des installations. Ainsi la mise en place d'une coulée continue<sup>20</sup> assure, pense-t-on, la pérennité d'une aciérie pour les trente prochaines années. Les investissements dans la sidérurgie mobilisant un capital important engageant, effectivement, la stratégie de la firme à très long terme et deviennent, dès lors, un objet de luttes, de tactiques, de négociations. Par ailleurs, la direction de Cockerill Sambre et le conseil d'administration sont mis en demeure de coordonner les politiques d'investissement, auparavant disparates, non seulement pour rattraper ce qui paraît être un retard technologique, comme la construction de coulées continues, mais surtout pour présenter un plan exhaustif de réorganisation de Cockerill Sambre, qui lui assure une autonomie financière, à partir de 1985, comme le prescrit la réglementation européenne.
- 6 Au début des années quatre-vingts, la procédure officielle de décision d'investissement est extrêmement rigide et définit les rôles de chaque acteur et l'ordonnancement des interventions<sup>21</sup>.

### Procédure officielle de contrôle des investissements des entreprises sidérurgiques belges (1978-1983)<sup>22</sup>

Étapes du contrôle des investissements	Commentaires <sup>23</sup>
<i>Négociations Haunodde I</i>	Adoption d'un plan social, industriel et financier élaboré à partir des concertations des pouvoirs publics, des représentants du secteur privé et des organisations syndicales en 1978, sur base des recommandations établies par une étude du cabinet Mc Kinsey. Ce plan assure un financement public des entreprises et prévoit la répartition de la production d'acier entre les firmes belges et luxembourgeoises.
<i>Négociations de la Commanderie</i>	Négociations interministérielles.
<i>Négociations Haunodde II</i>	Précision en 1981 du plan Haunodde I s'appuyant sur un rapport du sidérurgiste Nippon Steel consacré à la fusée Colffent-Hainin-Sambre.
<i>Table ronde du gouvernement n°2</i>	
<i>Table ronde du gouvernement réarmé</i>	
<i>Conseil d'entreprise</i>	Le conseil d'entreprise regroupe des représentants patrons et syndicaux des entreprises sidérurgiques.
<i>Comité national de planification et de contrôle (CNPC), section de planification</i>	Le CNPC est créé en 1979, la section planification est composée de représentants des pouvoirs publics nationaux et régionaux, des entreprises, du Groupement des hauts-fourneaux (organisation patronale) et d'un observateur de la Commission européenne. Il définit les priorités des investissements et les modalités du plan de restructuration de la sidérurgie.
<i>CNPC, section de contrôle</i>	La section de contrôle du CNPC comprend les membres de la section de planification et des représentants des organisations syndicales. Elle est informée des décisions gouvernementales et émet des recommandations à l'unanimité.
<i>Comités de bassin</i>	Émanation des conseils d'entreprise des bassins sidérurgiques, ils disposent d'une compétence d'avis pour les points abordés par le CNPC qui concerne leur bassin.
<i>Conseil d'administration pour l'approbation technique</i>	
<i>Cabinet Mc Kinsey, pour l'étude du plan financier</i>	

<i>Conseil d'administration pour l'approbation financière</i>	
<i>La Commission européenne (CEE)</i>	La CEE, et plus particulièrement le cabinet du commissaire Étienne Davignon, examine les plans de restructuration de la sidérurgie et le financement public de ce secteur.
<i>Présidence et staff du CNPC</i>	
<i>La Société nationale de crédit à l'industrie (SNCI) pour un audit financier</i>	La SNCI est un organisme financier para-étatique spécialisé dans les prêts à long terme aux industries et dans l'application des lois d'expansion économique.
<i>Commission d'évaluation Perrenboom</i>	Commission de techniciens, direction générale de l'administration de l'industrie.
<i>Société financière de la sidérurgie (SFS)</i>	La SFS est créée en 1980 par les holdings financières (actionnaires privés stables) et l'État en vue de chercher des fonds pour financer les investissements dans la sidérurgie.
<i>Comité ministériel de coordination économique et sociale (CMCES)</i>	Le CMCES regroupe des représentants du ministère des Affaires économiques et du ministère des Finances.

Source : Résumé de la filière décisionnelle pour investissement.

- 7 À la lecture du tableau ci-dessus, on comprend que la procédure de contrôle des investissements est précise, structurée et qu'elle mobilise des acteurs d'origines professionnelles variées comme des politiques, des administratifs, des financiers, des actionnaires, des dirigeants d'entreprises, des syndicalistes, etc. La procédure de contrôle est d'autant plus complexe qu'elle s'est organisée progressivement, reflétant des temporalités propres à tous les mondes sociaux concernés par le dossier. Il ressort de la lecture du tableau que les nombreuses instances de contrôle de la décision encadrent strictement les engagements des acteurs : les délais de présentation des investissements, la forme de présentation des choix stratégiques, les modes de financement des infrastructures et les conditions de volume de production sont directement conditionnés

par l'approbation des contrôleurs de la procédure. Si certains projets respectent les grandes lignes de la procédure présentée<sup>23</sup>, on observe néanmoins que la procédure concrète ne reproduit pas systématiquement le cheminement défini officiellement puisque certains acteurs présentés n'interviennent pratiquement pas dans la gestion du dossier comme la SFS (Société financière de la sidérurgie), le comité de bassin et le conseil d'entreprise.

- 8 En revanche, d'autres acteurs prennent directement part aux débats et aux négociations sur les investissements bien qu'ils ne soient pas mentionnés dans la procédure. Il s'agit des mandataires politiques locaux (maires et conseillers municipaux), des mandataires régionaux, des présidents de partis, des concurrents « alliés » (Nippon Steel, Hoogovens, Arbed), des concurrents « rivaux » (sidérurgistes français et allemands), des fournisseurs techniques et des directions d'usines et de filiales. De plus, certains acteurs dont on pourrait penser *a priori* qu'ils s'intègrent dans le processus d'élaboration et de décision des investissements restent en retrait, marquant ainsi ce que E. Goffman appelle un parengagement. C'est le cas par exemple de certains mandataires politiques (comme Ph. Maystadt, ministre catholique provenant du bassin de Charleroi), qui misent sur l'abandon de la sidérurgie et privilégient la reconversion de la région, ou de banques, souvent filiales des holdings dirigeant la sidérurgie, qui veulent se retirer du processus de financement de la sidérurgie bien qu'elles aient signé des accords qui précisent les modalités de tels financements. Des cadres du comité de direction se mettent également volontairement à l'écart durant les périodes de négociations pour éviter les sanctions par suite de l'échec des plans proposés :

Pendant ces années, précise l'un d'entre eux, jusqu'au moment de la nomination de Gandois<sup>24</sup>, ça a été le bordel total. X (un directeur) était là-bas en tant que, pour moi, tête de pipe. Voilà un homme à abattre et on lui faisait dire n'importe quoi comme bêtise, il a défendu quinze plans donc ça faisait rire tout le monde. Et évidemment on a dit : « C'est à cause de X » et on l'a dégagé alors que ceux qui étaient à côté de lui étaient aussi responsables. Pendant cette période j'ai été très heureux de ne pas faire partie du combat<sup>25</sup>.

- 9 L'action de l'ensemble des acteurs, prévus ou non par les procédures officielles, est l'objet de critiques croisées qui mettent en évidence le fait qu'aucun acteur, individuel ou collectif ne bénéficie d'une légitimité d'immixtion préalable qui tiendrait à son statut, à ses décisions ou à une notoriété mobilisable. Les organisations syndicales et certains mandataires socialistes contestent la participation des groupes privés à la gestion de Cockerill Sambre, de même qu'ils critiquent le recours à des consultants externes pour déterminer les programmes d'investissement. L'intervention décisive, bien que soustraite à l'opinion publique, du dirigeant du parti socialiste, André Cools, lors de la fusion de Cockerill et Hainaut-Sambre, est également discutée par les syndicats socialistes qui arguent que l'action industrielle est de leur ressort. Les plans alternatifs aux programmes de la direction que les organisations syndicales socialistes de Liège présentent sont à leur tour critiqués par des représentants de partis politiques, par les organisations syndicales chrétiennes et par la direction de l'entreprise. Les actionnaires privés stables dénoncent quant à eux l'intervention « désordonnée » des représentants de l'État qui

[...] travaillent par impulsion plutôt que selon un plan d'action [...]. Les processus de décision étant soumis à une logique parfois plus politique qu'économique<sup>26</sup>.

L'action du CNPC (Comité national de planification et de contrôle) enfin est récusée par les organisations syndicales du monde chrétien qui y voient

[...] une intendance du cabinet des Affaires économiques<sup>27</sup>.

- 10 Bref, des groupes d'acteurs absents des procédures officielles participent directement à l'élaboration des décisions d'investissements tandis que d'autres sont en retrait malgré le rôle qui leur est conféré statutairement. L'activité d'une partie d'entre eux paraît légitime aux yeux des acteurs mais aucun ne bénéficie d'un crédit unanime, l'ingérence de chacun étant tantôt sollicitée, tantôt contestée.

## La gestion par gros temps

- 11 Tous les acteurs n'interviennent pas systématiquement dans l'élaboration de tous les dossiers. Chacun se concentre sur plusieurs d'entre eux parce qu'ils les concernent directement, comme les investissements ciblés jugés stratégiques par les élus locaux, ou les procédés techniques en amont ou en aval de la filière qui nécessitent un appareillage lourd annexe (par exemple, une aciérie suppose à proximité un haut-fourneau et un laminoir à chaud). Les acteurs se mobilisent alors parce qu'ils y voient un intérêt lucratif direct, une possibilité de soutenir d'autres acteurs en échange de services, un intérêt professionnel, une opportunité de promotion ou une forme de prestige dans ou hors du travail. La plupart des acteurs collaborent ponctuellement sur des projets limités mais ne participent pas à l'ensemble des décisions. Le syndicat ouvrier socialiste sera très attentif à la défense de l'aciérie et du train à fil de Seraing où il est particulièrement bien implanté en termes d'adhérents alors que le syndicat ouvrier chrétien défend davantage la sidérurgie à Charleroi et l'aciérie de Chertal où il est mieux représenté. Albert Frère concentre sa participation sur les services de vente, très lucratifs, et prend peu part aux décisions d'investissement concernant les secteurs de production. Certains concurrents comme Hoogovens essaient de développer des projets communs avec Cockerill Sambre tandis que d'autres, comme les sidérurgistes allemands et français, tentent de limiter les investissements de Cockerill Sambre susceptibles de concurrencer leurs produits.
- 12 Il s'agit donc bien de travailler et d'influencer les dossiers dans lesquels les acteurs trouvent un intérêt particulier. Il serait alors abusif de considérer que l'ensemble des acteurs poursuivent un objectif unique tel que l'objectif officiel, défendu par la Commission européenne, de la recherche de rentabilité de l'entreprise en 1985. Comme le souligne A. Strauss<sup>28</sup>, les objectifs des acteurs d'une organisation ne convergent pas, ils restent relativement flous de leur point de vue. Les objectifs procèdent des processus interactionnels d'acteurs qui doivent concilier des contraintes hétérogènes ; les buts loin d'être définis *a priori* de manière explicite résultent davantage du processus même de négociation<sup>29</sup>. L'hétérogénéité des objectifs des acteurs apparaît d'autant plus vive qu'ils s'inscrivent, comme nous l'avons indiqué, dans des mondes sociaux diversifiés. Mais à l'intérieur d'un groupe structuré, les désaccords n'en sont pas moins prégnants. Lorsqu'il s'agit par exemple de décider de la construction d'une ligne de galvanisation monoface<sup>30</sup> à Phenix Works, filiale de Cockerill Sambre, le débat reste feutré au conseil d'administration de Cockerill. Dans ce domaine Cockerill Sambre est en compétition avec Usinor, qui partage le brevet et prévoit de construire une ligne analogue en France. Or, la Commission européenne pourrait n'accepter qu'un seul projet. Aussi, la position de Claude Etchegaray, administrateur de Cockerill et président d'Usinor, est-elle emblématique de l'ambiguïté de l'attitude des administrateurs de la firme. À la fois intégré dans le processus de décision de Cockerill Sambre et de la sidérurgie française, il se retrouve en porte-à-faux sur ce dossier. Claude Etchegaray prend soin de téléphoner au directeur de Cockerill pour que les deux projets ne soient pas présentés simultanément à

la commission européenne, sous-entendu, il faut différer le projet Cockerill<sup>31</sup>. On peut élargir le propos à l'ensemble des administrateurs qui siègent précisément au Conseil parce qu'ils sont inscrits dans des mondes sociaux qui légitiment leur présence<sup>32</sup>.

- 13 Au sein de la direction de Cockerill Sambre, ce projet est l'occasion d'affrontements entre les encadrements respectifs des bassins de Charleroi et de Liège<sup>33</sup>. Le choix de l'implantation de la ligne de galvanisation monoface, novatrice en Europe, est conditionné par des accords nationaux importants (voir infra). Les cadres de chaque bassin établissent des rapports qui soulignent les avantages techniques (compatibilité des infrastructures annexes, avancement du projet d'étude et *know-how* dans le recouvrement d'acier), commerciaux (proximité de la clientèle supposée) et sociaux (coût de la main d'œuvre et retombées positives sur l'implication des travailleurs du bassin)<sup>34</sup>. Plus que la mise en valeur des atouts de chaque implantation, les cadres des deux bassins mentionnent les déficiences du projet présenté par l'autre partie en mettant directement en cause les chiffres annoncés et l'avancement de l'étude. Cette confrontation est le produit des rapports conflictuels qui traversent les relations entre les acteurs d'une organisation.
- 14 Plus généralement, on constate que les coalitions entre acteurs ne sont pas systématiquement perpétuées, qu'elles se modifient en fonction des domaines d'action et dans le temps selon la structuration des mondes sociaux environnants. Le bureau du parti socialiste s'étonne à cet égard du changement d'attitude de la Commission européenne envers le plan d'investissement de Cockerill Sambre<sup>35</sup>. Alors que le représentant de la Commission a voté ce plan au sein du CNPC, la Commission le refuse quelques mois plus tard. Cette évolution relève probablement des dissensions internes du cabinet du commissaire européen Étienne Davignon et de la pression des sidérurgistes français et surtout allemands. La position de Michel Vandestruck, administrateur délégué de Cockerill Sambre de mars 1982 à janvier 1983, éclaire aussi l'ambiguïté de l'inscription dans des mondes sociaux différents : il doit présenter un plan de réorganisation de Cockerill Sambre en respectant l'équilibre entre les bassins de Liège et Charleroi. Ses liens dans le monde des affaires liégeois (il est directeur d'une grande firme de fabrications métalliques de Liège), ses postes de conseiller à la Société générale de Belgique et de vice-président de l'Union wallonne des entreprises l'obligent à respecter des objectifs divergents comme assurer la rentabilité de l'entreprise sans recourir au financement du secteur privé. Enfin, les liens qui unissent les organisations syndicales aux partis politiques illustrent ce dernier constat. Les organisations syndicales socialistes de Cockerill Sambre adoptent un rôle plus contestataire lorsque le parti dont ils sont une émanation quitte le gouvernement. De leur côté, les syndicats chrétiens évitent d'amplifier les conflits relatifs aux investissements et aux fermetures de ligne pour ménager le gouvernement, alors qu'ils sont également amenés à participer aux contestations des mesures néo-libérales gouvernementales d'une part, et des décisions des pouvoirs publics sur les pertes d'emploi dans la sidérurgie d'autre part. L'instabilité de la situation les amène à moduler leurs tactiques bien qu'il faille insister sur le fait que l'adaptation est réciproque : si les syndicats s'investissent en tenant compte de la représentation gouvernementale des partis associés, les partis politiques réagissent également en fonction de l'attitude syndicale. Le retrait du parti socialiste du gouvernement en 1981 est largement motivé par la réserve syndicale sur le dossier sidérurgique et la réaction des partis et de la presse flamande opposés au financement de

ce secteur en Wallonie. On retrouve bien dans ce cas l'idée de l'entreprise-nuage, structurée autant que structurante, développée par P. Desmarez et M. Stroobants.

- 15 Pas plus que les objectifs, les sanctions ne sont univoques. Les sanctions, les échecs des politiques d'investissement, pour autant qu'ils soient clairement perçus et identifiés, se traduisent différemment pour les acteurs. Pour les syndicats, les ouvriers et employés de Cockerill Sambre, les populations des bassins industriels et une partie des groupes privés actionnaires, la faillite paraît impossible de fait. Les investissements ne sont pas vécus comme un risque mais comme un gain systématique pour l'emploi. En revanche, pour d'autres, les risques de faillite existent bien. Il s'agit des fournisseurs de Cockerill Sambre qui exigent le paiement comptant des matériaux et prestations, des banques privées européennes qui refusent des crédits, mais aussi des administrateurs, qui s'inquiètent en 1982 de leur responsabilité personnelle en cas de faillite<sup>36</sup> Pour d'autres, les sanctions peuvent être politiques, en particulier lors des mises en cause des coalitions gouvernementales qui ne s'accordent pas sur le volet sidérurgique ou de l'action d'hommes politiques dans la gestion du dossier. Dans un courrier adressé au ministre Willy Claes, André Cools précise à propos du plan de réorganisation et d'investissement de Cockerill Sambre que

[...] je crois pouvoir dire aussi que ni toi, ni moi, parce que tu l'as conçu et parce que je l'ai défendu, n'avons le moindre intérêt politique à le voir remis en cause<sup>37</sup>

Enfin pour des directeurs de Cockerill Sambre, c'est souvent le devenir de leur carrière professionnelle qui est engagé dans la décision.

- 16 Il nous paraît donc abusif de considérer que les objectifs, les buts et les sanctions sont clairs aux yeux des acteurs. Non seulement leurs intérêts divergent mais ils peuvent varier en cours d'élaboration des décisions. Leur engagement est déterminé par les intérêts qu'ils poursuivent mais aussi par leur perception du risque de sanction en cas d'échec.

## Les techniques de décision d'investissement

- 17 La représentation d'une négociation sur les programmes d'investissement présentés par la direction de Cockerill Sambre à partir de considérations d'ordre technique et financier ne reflète pas les processus concrets. Les critères gestionnaires sont présents dans les phases de recherche d'investissement élaborées par le personnel technique et administratif de Cockerill Sambre, mais ils apparaissent rarement dans les traces laissées par les activités de négociation et décision. Tout au plus perçoit-on des comparaisons de ratios de coûts d'investissement à la tonne, principalement dans l'enquête menée par le cabinet Mc Kinsey, des calculs de prix de revient et des ratios de retour sur investissement lorsque les médias critiquent l'attitude des holdings financiers. L'argumentaire repose sur des éléments techniques, financiers, gestionnaires ou encore socio-politiques sans que l'on soit en mesure de les rapporter directement à des acteurs spécifiques. Un syndicaliste, Robert Gillon, représentant des métallurgistes socialistes liégeois, dépose un dossier pour défendre les investissements de la sidérurgie à chaud de Liège qui spécifie au plus près le développement économique, financier et commercial des installations. À l'inverse, l'investissement dans la galvanisation monoface, à Liège, ne fait pas l'objet de telles recherches, en particulier sur le plan commercial. La justification s'appuie ici principalement sur l'innovation technique en deux temps. Les accords d'Hanzinelle ont prévu en 1978 de conférer l'exclusivité de la fabrication des produits

revêtus existants aux usines liégeoises de Cockerill. Or, les représentants de la sidérurgie flamande (Sidmar) et des usines de Cockerill, à Charleroi, demandent l'installation d'une ligne de galvanisation monoface prétextant qu'il s'agit d'un nouveau produit, non couvert par les accords d'Hanzinelle. La négociation prend alors un aspect technique sur la spécificité du produit et de sa fabrication. Le débat est d'autant plus délicat que les représentants liégeois sont écartelés. D'un côté, ils doivent minimiser la nouveauté du produit aux yeux des autres sidérurgistes et, de l'autre, vanter l'aspect novateur aux clients, aux fournisseurs de moyens financiers et aux représentants de la Commission européenne qui n'acceptent les investissements que s'ils permettent de diminuer les capacités de production ou qu'ils engagent la firme dans une rentabilité sans effet direct de concurrence sur les autres firmes européennes. Ces exemples dénotent la complexité de l'argumentaire qui justifie les décisions d'investissement. La justification résulte moins de la capacité à appliquer des critères gestionnaires réputés universellement efficaces, que de l'adaptation aux attentes des acteurs du contrôle, de la négociation, et plus généralement des acteurs impliqués par la décision d'investissement.

18 Les techniques de définition des investissements ne relèvent dès lors pas exclusivement de négociations mais également d'autres relations qui se mêlent aux techniques de négociations traditionnelles. Il s'agit notamment

- *de techniques de menace* : le parti socialiste met en jeu à plusieurs reprises sa participation au gouvernement ; le ministère des Affaires économiques prévient qu'il ne financera plus la sidérurgie si les organisations syndicales exigent le maintien de quatre aciéries à Cockerill Sambre ;
- *de formes de violence et de pression* : les manifestations violentes des sidérurgistes en 1982 pour la conservation de quatre aciéries ; les obligations faites aux syndicats de négocier les restructurations avant les investissements ; la grève de cinq semaines en 1982 pour l'application du plan Vandestruck ;
- *d'échanges et de marchandages* : un membre du cabinet, commissaire européen, Étienne Davignon, prévient André Cools des mesures que va prendre la Commission européenne sur le dossier Cockerill Sambre en échange du maintien de son poste au cabinet ; l'échange de la construction de la ligne de galvanisation monoface à Liège contre une ligne de *skinplate* à Charleroi ; les compensations offertes aux sidérurgistes flamands, pourtant bénéficiaires, contre les aides apportées à la sidérurgie wallonne, ce qui fait dire à un administrateur de Cockerill dans un courrier à son ministre de tutelle que [...] cela commence à bien faire. Il a fallu pour faire accepter la coulée continue de Chertal (Cockerill, Liège) donner une coulée continue à Sidmar mais maintenant c'est presque au franc pour franc<sup>38</sup> ;
- *de persuasion et de lobbying* : multiples lettres d'Albert Frère à André Cools pour témoigner du fait qu'il ne profite pas de la crise sidérurgique pour augmenter ses profits ; rencontres entre les organisations syndicales et le commissaire européen de nationalité belge, Étienne Davignon ;
- *de tactiques du fait accompli* : construction rapide d'un laminoir à fil en 1980, acheté en 1976, alors que les partenaires examinent l'opportunité de son démarrage ; l'association « surprenante » d'une coulée continue à Liège à l'aciérie la moins performante du bassin pour contraindre les mandataires politiques nationaux et européens d'accepter le maintien de deux aciéries dans ce bassin ainsi que la livraison d'une coulée continue supplémentaire ; aides octroyées par le gouvernement belge pour le plan d'investissement avant la notification par la Commission européenne<sup>39</sup> ;

- *de mise en œuvre de réseaux informels* : relations et rencontres récurrentes entre les directeurs de Cockerill Sambre, Albert Frère et André Cools en vue de proposer des plans alternatifs à ceux présentés par les ingénieurs de l'entreprise ; réunions qui mettent en présence Albert Frère, des mandataires socialistes et des représentants syndicaux des deux bassins en vue de préparer les réactions au futur plan d'investissement proposé ; des relations entre les mandataires politiques des partis socialistes, chrétiens et libéraux à Charleroi réunis dans le Comité d'action et d'animation économique ; formation d'un groupe informel, le groupe Amigo, qui comprend des mandataires politiques des trois grands partis politiques francophones, des dirigeants syndicaux de la sidérurgie, des grands patrons sidérurgistes et des intellectuels<sup>40</sup>.
- 19 On le voit, les relations entre les acteurs sont complexes. Nous n'avons pas à faire ici à un schéma du type récolte d'information-analyse-décision-contrôle. Les décisions résultent de tractations, négociations, tactiques subtiles que l'on ne peut rapporter aux décisions omnipotentes d'un acteur spécifique. Il s'agit ici de relations qui renvoient à des processus d'action partiellement contraints mais aussi indéterminés, reposant sur des interactions concrètes d'acteurs ou de groupes d'acteurs.

## Conclusion : pour une sociologie des pratiques situées des acteurs de l'entreprise

- 20 L'entreprise est souvent considérée comme une entité juridique, économique et sociale définie et délimitée. Si l'on considère que l'évolution de l'environnement transforme les conditions de changement des organisations, ou si l'on pense, au contraire, le changement en termes de modifications endogènes, la question des frontières de l'entreprise paraît résolue d'emblée. L'exemple du processus de décision des investissements à Cockerill Sambre montre la plasticité et plus généralement l'indétermination des frontières de l'entreprise. La multiplicité des acteurs intervenant dans le processus, la diversité des mondes sociaux dans lesquels ils sont inscrits, les choix temporaires des thèmes d'intervention en fonction d'intérêts modulables, la variété des argumentaires et des techniques de décision attestent que de telles frontières sont poreuses, que la distinction organisation ou entreprise *versus* environnement pour heuristique qu'elle soit n'a pas valeur ontologique. Il s'agit donc d'analyser les conditions historiques, politiques, économiques et sociales de l'intégration des acteurs dans les processus d'action sans se référer à un modèle supposé universellement efficace. Nous avons montré que les acteurs transitent dans les dispositifs de négociation, de marchandage, de pression sans pouvoir déterminer si les changements de l'organisation sont le fruit d'une d'adaptation à l'environnement ou la conséquence de décisions internes. L'intégration ou le retrait des processus de décision est le fruit d'un travail particulier, *le travail des organisateurs*, qu'ils soient rémunérés ou non par l'entreprise. Ce travail est à la fois le résultat et l'origine de l'indétermination des frontières de l'entreprise : il ne s'agit donc pas d'appréhender cette indétermination comme une conséquence de contraintes externes, universelles mais bien comme le fruit du travail concret de gestion, d'organisation des politiques productives et sociales d'une entreprise ou plus généralement d'un secteur industriel.

## NOTES

1. H. Prechel, « Irrationality and Contradiction in Organization Change : Transformation in the Corporate Form of a U.S. Steel Corporation, 1930-1987 », *The Sociological Quarterly*, vol. 32, n° 3, 1991, p. 423-445.
2. G. Astley, « The Two Ecologies : Microevolutionary and Macroevolutionary Perspectives on Organizational Change », *Administrative Science Quarterly*, n° 30, 1985, p. 224-241 ; M. Hannan, J. Freeman, « Structure Inertia and Organizational Change », *American Sociological Review*, vol. 49, 1984, p. 149-164 ; J. Meyer, B. Rowan, « Institutionalized Organizations : Formal Structure and Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, 1977, p. 340-363.
3. C. Perrow, *Complex Organizations*, New York, Random House, 1986 ; C. Warriner, *Organizations and their Environments*, Greenwich, JAI Press, 1984 ; R. Collins, « Is 1980s Sociology in the Doldrums », *American Journal of Sociology*, vol. 91, 1986, p. 1336-1355.
4. K. Benson, « Innovation and Crisis in Organizational Analysis », *Sociological Quarterly*, n° 18, 1977, p. 5-18 ; R. Colignon, D. Cray, « Critical Organizations », *Organizational Studies*, n° 1, 1980, p. 349-365 ; N. Fliegstein, *The Transformation of Corporate Control*, Cambridge, Harvard University Press, 1990.
5. C. Thuderoz, *Sociologie des entreprises*, Paris, coll. « Repères », La Découverte, 1997, p. 100 ; R. Sainsaulieu et D. Segrestin observent en 1986 que l'entreprise est un objet d'étude en soi, c'est-à-dire un lieu social suffisamment autonome pour influencer le système social global, in « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », *Sociologie du travail*, n° 3, 1986, p. 335. Progressivement ce point de vue a fait place à l'analyse de l'entreprise non plus comme une organisation mais en tant qu'institution sans toutefois préciser la nature de l'institution : voir l'article critique de F. Pirotet, « De quelques contributions récentes à une sociologie de l'entreprise », *Sociologie du travail*, n° 1, 1998, p. 89-108.
6. J.-M. Morin, *Sociologie de l'entreprise*, Paris, coll. « Que sais-je ? », PUF, 1999, p. 116.
7. Remarquons que l'entreprise n'est pas en France une entité juridique particulière : J.-P. Robe, *L'Entreprise et le droit*, Paris, « coll. Que sais-je ? », PUF, 1999.
8. P. Desmarez, M. Stroobants, « Au lieu de l'entreprise », deuxième journée de sociologie du travail organisée par le PIRTTEM, *L'Entreprise catégorie pertinente de la sociologie ?*, Paris, CNRS, 1987, p. 39-56 ; P. Desmarez, « Réponse au rapport de Jean-Daniel Reynaud », *ibid.*, p. 264-268.
9. M. Crozier et E. Friedberg, *L'Acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 1977, p. 131.
10. P. Desmarez, M. Stroobants, *op. cit.*, p. 267.
11. La recherche s'appuie sur des entretiens avec des responsables politiques en charge des dossiers sidérurgiques à l'époque, avec d'anciens membres de la direction de Cockerill Sambre et des représentants syndicaux.  
Nous avons également consulté des archives internes de l'entreprise (procès-verbaux de conseils d'entreprise, de conseils d'administration, rapports techniques d'investissements, rapports d'audit, etc.), les articles de presse, des comptes rendus d'entretien réalisés en 1985-1986 et enfin les archives personnelles d'André Cools (président du Parti socialiste de 1973 à 1981, président du Conseil régional wallon de 1981 à 1985, maire de 1965 à 1991 de Flémalle, ville dans la banlieue de Liège, siège des installations de Phenix Works, filiale de Cockerill Sambre), artisan de la fusion Cockerill-Hainaut-Sambre.  
Ces archives contiennent des rapports internes des entreprises, des projets de résolutions sur les investissements, des résumés de réunions informelles d'acteurs du dossier, des courriers, etc.).

12. L'organisation productive est ici entendue au sens défini par les chercheurs du Gerpisa : R. Boyer, et M. Freyssenet, *The World that Changed the Machine*, Gerpisa Books, à paraître, c'est-à-dire l'ensemble des méthodes pour mettre en oeuvre la politique-produit de l'entreprise. Plus spécifiquement elle retrace entre autres le degré d'intégration des activités, la répartition spatiale des activités, les principes socio-productifs appliqués et les techniques employées.
13. A. L. Strauss, *La Trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, trad. I. Baszanger, Paris, L'Harmattan, 1992.
14. J. G. Padioleau, *Quand la France s'enferme*, Paris, PUF, 1981.
15. La production d'acier brut de Cockerill est d'environ 5 millions de tonnes à la fin des années soixante-dix.
16. M. Installe, « L'industrie sidérurgique en Belgique (II) », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 662, novembre 1974, 32 p.
17. M. Capron, « The State, the Regions and Industrial Redevelopment : The Challenge of the Belgian Steel Crisis », in Y. Meny, V. Wright (dir.), *The Politics of Steel : Western Europe and the Steel Industry in the Crisis Years (1974-1984)*, Berlin, Walter de Gruyter, 1986, p. 692-790.
18. Cette entreprise est principalement installée dans le bassin de Charleroi et fabrique des produits banals à faible valeur ajoutée (les produits longs de base).
19. G. Kurgan van Henteryk, *Gouverner la Générale de Belgique. Essai de biographie collective*, Paris-Bruxelles, De Boeck Université, 1996.
20. La coulée continue est un procédé technique de solidification d'acier en continu dans une lingotière sans fond. L'acier sort de l'installation de coulée continue sous forme de blocs (10 mètres de longueur, 215 millimètres d'épaisseur) appelés « brames » ou « slabs ».
21. La procédure est synthétisée dans un document intitulé « Résumé de la filière décisionnelle pour investissement », archives André Cools.  
Ce document n'est ni daté ni signé, mais il doit presque assurément être écrit en 1983 par les services du ministère des Affaires économiques.
22. Les commentaires sont de l'auteur.
23. Le projet de construction de deux coulées continues en 1980 a fait l'objet d'une approbation, auprès de la table ronde, du CNPC planification, du CNPC planification et contrôle, du conseil d'administration de Cockerill pour le dossier technique et financier, du cabinet Mc Kinsey pour le plan de remboursement, de la Commission européenne et du secrétariat du CNPC.
24. Jean Gandois est nommé délégué général du gouvernement auprès de Cockerill Sambre, le 10 mars 1984.
25. Entretien, 29 septembre 1999.
26. Rapport de situation des APS, 20 mai 1980.
27. *Le Cerisier*, n° 20, novembre 1980.
28. A. L. Strauss, « Négociations : introduction à la question », *op. cit.*, p. 248-249.
29. R. M. Cyert, J. G. March, *A Behavioural Theory of the Firm*, New York, Prentice Hall, 1963.
30. Pour éviter la corrosion de l'acier tout en profitant de ses propriétés mécaniques, il faut le recouvrir d'un autre métal. La tôle galvanisée est une bande d'acier recouverte d'une couche d'étain. Le procédé monoface garantit la tôle contre la corrosion tout en alliant des capacités de soudage supérieures aux produits galvanisés deux faces.
31. Lettre de Régisse Jehasse à André Cools, 9/1982, archives André Cools. La position de Claude Etchegaray est d'autant plus équivoque qu'il a soutenu, au moment de sa présidence, le projet d'Usinor face au projet Phenix Works. Deux ans auparavant, le directeur de Cockerill teste Claude Etchegaray sur ce point à la demande d'André Cools, maire de la municipalité où doit être installée la nouvelle ligne : *Comme convenu, j'ai sondé Etchegaray sur le projet galvanisation une face. Il a dit qu'Usinor ne peut pas ne pas faire d'usine en France et qu'Usinor doit partager avec Sacilor. Donc Claude Etchegaray voit deux possibilités : Phenix Works/Cockerill Sambre construit seul ou ligne à trois en France (sic). J'ai l'impression que le projet d'Usinor est plus avancé que l'on croit et que mes questions*

*embarrassaient Etchegaray*, lettre de Julien Charlier à André Cools, 24 décembre 1980, archives André Cools.

32. En 1980, c'est le cas par exemple du président du conseil d'administration, le Baron Clerdent, conseiller à la Société Générale de Belgique et ancien gouverneur de la Province de Liège, ou de l'administrateur Jacques Vandebosch maire socialiste de Seraing, ville où se concentre une partie des installations de Cockerill, ou encore de l'administrateur Jean-Pierre Hansen, directeur du groupe électricien Unerg.

33. Pour des compléments sur ce que l'on a appelé « la guerre des bassins » de Liège et Charleroi à Cockerill Sambre : M. Milet, « Le corporatisme régional et sous-régional dans la crise de Cockerill Sambre », *Recherches sociologiques*, n° 1, 1987, p. 45-74 ; J. Gandois, *Mission acier, mon aventure belge*, Gembloux, Duculot, 1986.

34. Dossier Galva VI, réponses au Comité de direction de Cockerill Sambre, 16 février 1982.

35. Bureau du Parti socialiste, 5 janvier 1981.

36. Rapport remis au conseil d'administration de Cockerill par un bureau d'avocats sur la responsabilité personnelle des administrateurs lors d'une faillite, 18 juillet 1980.

37. Lettre de André Cools à Willy Claes, 16 octobre 1980, archives André Cools.

38. Lettre d'un administrateur à un ministre, 2 février 1981, archives André Cools.

39. Lettre du commissaire Etienne Davignon au ministre des Affaires étrangères, 19 décembre 1980, archives André Cools.

40. Lettre d'invitation du groupe Amigo, 3 octobre 1980, archives André Cools.