

## **ONZIEME RENCONTRE INTERNATIONALE DU GERPISA ELEVENTH GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM**

Les acteurs de l'entreprise à la recherche de nouveaux compromis ?  
Construire le schéma d'analyse du GERPISA

Company Actors on the Look Out for New Compromises  
Developing GERPISA's New Analytical Schema

*11-13 Juin 2003 (Ministère de la Recherche, Paris, France)*

### **LES MODÈLES PRODUCTIFS DANS LA SIDÉRURGIE BELGE : LA CONSTRUCTION DE COMPROMIS AUTOUR DES POLITIQUES D'INVESTISSEMENTS (1970-1987)**

*Cédric LOMBA*

*La contribution présente l'évolution des relations entre les acteurs décisionnels d'une entreprise sidérurgique. En s'inspirant de la notion de « compromis de gouvernement », l'auteur montre que ces compromis sont des états instables de relations conflictuelles entre les acteurs collectifs. Plus encore, ces acteurs collectifs que l'on présente généralement sous une forme homogénéisée sont eux-mêmes traversés par des lignes de tension entre des fractions. Enfin, l'auteur relie l'évolution des formes de « compromis » à la trajectoire de l'entreprise, et plus particulièrement à la politique de croissance interne et externe de l'entreprise.*

Deux types d'analyses permettent d'appréhender la trajectoire des entreprises : le premier, proche des analyses de réseaux, viserait à cerner les caractéristiques des relations sociales entre certains acteurs collectifs de l'entreprise, tenus pour représentatifs ; le second, dans une perspective plus structurale, cherchait plutôt à définir les formes de l'entreprise indépendamment des acteurs qui les mettent en œuvre. J'essayerai dans ce texte d'intégrer les deux dimensions de l'analyse, en abordant de manière dialectique les acteurs, les relations entre les acteurs et les effets de ces relations sur la trajectoire de l'entreprise.

Cette problématique est au cœur du questionnement du Gerpisa et des analyses de R. Boyer et M. Freyssenet. En effet, la notion de compromis de « compromis de gouvernement » fait partie des notions centrales de leur dispositif interprétatif<sup>1</sup>. La construction de ce « compromis » -entendu comme une entente durable et socialement acceptée entre les principaux acteurs collectifs de l'entreprise (propriétaire, dirigeants, salariés, syndicats et fournisseur) sur les moyens employés pour mettre en œuvre la stratégie de profit des entreprises- est une condition nécessaire à la profitabilité des entreprises. Ce faisant, R. Boyer et M. Freyssenet nous invite à intégrer une analyse des acteurs et des leurs pratiques, à considérer un ensemble de groupes d'acteurs investis dans les processus décisionnels (et non

---

<sup>1</sup> Boyer, Freyssenet (2002).

les seuls propriétaires et dirigeants), et à cerner des stabilisations de longue durée des relations entre acteurs aux intérêts partiellement antagoniques (propriétaires et salariés). Pour autant, si ce dispositif théorique a une valeur heuristique, force est de constater qu'il a peu fait l'objet d'enquêtes strictement focalisées sur cet objet au sein des recherches du Gerpisa. Certes, l'on trouve dans les publications sur le secteur automobile des éléments de compréhension des compromis successifs au sein des entreprises, mais ils ne sont étudiés que secondairement par rapport à des formes de mise en œuvre de stratégie de profit. Il ne m'appartient pas ici de déterminer pourquoi ce sujet n'a pas fait l'objet d'enquêtes comparatives au sens strict<sup>2</sup>, mais de contribuer à préciser les formes des relations entre les acteurs de l'entreprise et leur influence sur la trajectoire de celle-ci.

Pour appréhender ce sujet, je m'appuierai essentiellement sur la trajectoire d'une entreprise sidérurgique belge, l'entreprise Cockerill Sambre de 1970 à 1987<sup>3</sup>. Plus particulièrement, j'articulerai l'évolution des relations entre les principaux acteurs collectifs décisionnels de cette entreprise et les choix en matière de croissance interne et externe. En me concentrant sur le seul aspect de la croissance, je n'intègre pas d'autres dimensions de l'entreprise, en particulier la relation salariale. On sait pourtant qu'une partie des choix de croissance sont conditionnés par des échanges entre l'agencement industriel et la relation salariale. Je considère toutefois qu'il est plus éclairant d'approfondir un aspect de la configuration industrielle, au détriment d'une analyse systémique, afin de mettre en exergue les pratiques des acteurs. Une analyse plus générale aurait pour effet d'effacer ces pratiques derrière les résultats des pratiques des acteurs.

La première partie traitera des relations entre les principaux acteurs de l'entreprise, en soulignant le rôle des acteurs collectifs durant la période 1970-1977 et leur influence sur la recherche d'une double stratégie de profit. On verra qu'un compromis entre acteurs n'est pas une condition suffisante à la cohérence des moyens de production mis en œuvre dans une entreprise. Ensuite, à partir de sources d'une autre nature, j'entrerai plus frontalement dans les ramifications des processus décisionnels (1978-1987) et de l'instabilité de ces processus. Je montrerai ainsi la difficulté de construire une configuration industrielle en l'absence de stabilité de l'engagement des acteurs de l'entreprise.

La Société Anonyme Cockerill Sambre, est un des piliers de l'histoire industrielle belge. L'entreprise sidérurgique Cockerill, fondée en 1817 près de Liège, fut l'un des moteurs de l'industrialisation du pays et de l'Europe continentale<sup>4</sup>. Au début des années 1970, date à laquelle je commence l'étude de sa trajectoire, la S.A. Cockerill est le premier producteur belge d'acier et le 5<sup>ème</sup> producteur de la Communauté européenne. Cette entreprise, principalement située dans les bassins industriels de Liège et de Charleroi, occupe à cette date près de 40 000 travailleurs et réalise un chiffre d'affaires de 686 millions €. Il s'agit de la plus grande entreprise industrielle nationale.

En 1987, ce bastion ne constitue plus qu'une modeste entreprise sidérurgique sur le plan européen, dont les effectifs ont été considérablement réduits (14 000 travailleurs). Entre-temps, Cockerill a été très durement frappé par la crise européenne de l'acier qui a succédé aux deux chocs pétroliers. De 1975 à 1987, l'entreprise a connu des pertes récurrentes pour un total de 2,9 milliards € (taux de change 1999). Cette entreprise, passée sous le contrôle des

<sup>2</sup> On pourrait peut-être avancer des difficultés d'accès aux sources de première main dans l'étude des tractations au sommet des entreprises, ou encore le fait qu'il s'agisse d'un sujet politique *de facto*.

<sup>3</sup> Les résultats présentés sont issus d'une recherche de thèse, Lomba (2001a).

<sup>4</sup> Pasleau (1992).

pouvoirs publics et largement subventionnée, a fait l'objet de multiples plans de réorientation stratégique et de rationalisation, dont la fusion avec l'autre grande entreprise sidérurgique wallonne (Hainaut-Sambre) en 1981, pour former le groupe Cockerill Sambre<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Pour une présentation détaillée de l'histoire de cette entreprise, cf. Fusulier, Vandewattyne, Lomba (dir.) (2003). La sidérurgie intègre successivement les installations suivantes : cokerie, chaîne d'agglomération, haut fourneau, aciérie, coulée continue ou en lingots, laminoirs à chaud et à froid, ligne de décapage, lignes de recouvrement.