



HAL
open science

Le gouvernement de la grande entreprise : pouvoir de la propriété ou appropriation du pouvoir ?

Elie Cohen

► **To cite this version:**

Elie Cohen. Le gouvernement de la grande entreprise : pouvoir de la propriété ou appropriation du pouvoir ?. *Sociologie du Travail*, 1980, 22 (2), pp.193-212. 10.3406/sotra.1980.1632 . hal-03582782

HAL Id: hal-03582782

<https://sciencespo.hal.science/hal-03582782v1>

Submitted on 3 Jan 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

Michel Bauer et Élie Cohen

Le gouvernement de la grande entreprise : pouvoir de la propriété ou appropriation du pouvoir ¹ ?

Parce que certains groupes industriels ont la capacité de peser de manière significative sur la définition des règles du jeu du système économique et sur les transformations de l'univers marchand, il devient crucial de savoir qui les dirige. Abandonnant les analyses formelles qui tentent d'inférer d'une étude de la répartition du capital et du statut des propositions quant à l'exercice de ce pouvoir, les auteurs ont étudié le mode de constitution et de fonctionnement de deux grands groupes industriels français. Ils présentent ici certains éléments de leurs résultats et précisent notamment comment appréhender les choix stratégiques de ces centres de pouvoir privé et comment une oligarchie cooptée a pu s'approprier l'essentiel de ce pouvoir industriel.

Dans cet article, les auteurs ne répondent qu'à l'une des facettes de la question de l'exercice du pouvoir industriel de la grande entreprise. Cette oligarchie cooptée, qui a su s'affranchir des propriétaires, réussit-elle à contrôler son organisation et à lui imposer ses propres choix ? C'est dans un deuxième article (à paraître) qu'ils montreront comment cette oligarchie, par une création originale, limite la portée du modèle bureaucratique et exerce sa domination sur les ingénieurs et les cadres.

Par leur aptitude à créer des biens nouveaux, par leur emprise sur les pratiques de consommation, par leur capacité à redéfinir les règles de fonctionnement du système économique et le sens même du travail de

1. Cet article, ainsi que celui qui lui fera suite, « Les limites du pouvoir des cadres », présente certains résultats d'une recherche qui n'aurait pu être réalisée sans l'aide financière de la DGRST et l'accueil qui nous a été réservé dans plusieurs groupes industriels français.

leurs salariés, les grandes entreprises apparaissent comme des acteurs privilégiés d'un système politico-économico-social qui rassemble pouvoir public et pouvoir privé. Les technologies et savoirs qu'elles mobilisent, les besoins qu'elles satisfont, les lieux et objets de la compétition dans laquelle elles s'inscrivent ne sont pas des contraintes, des données a priori, et qui s'imposeraient à toutes les entreprises ; ils résultent au contraire, notamment, de stratégies originales de quelques grandes entreprises qui ont donc un pouvoir discrétionnaire sur leur environnement. En faisant des choix industriels elles façonnent, du moins en partie, l'univers marchand. La manifestation de ce pouvoir industriel qui doit être lue comme une production sociale originale de ces entreprises a rarement été étudiée¹ ; c'est l'un des objets de cet article.

L'existence même de ce pouvoir discrétionnaire donne une signification nouvelle et une importance considérable au débat sur la propriété de l'entreprise. Quels sont en effet les acteurs sociaux qui exercent ce pouvoir industriel et qui participent ainsi de manière privilégiée à l'action de transformation de la société ? Qui dirige ces entreprises ? S'agit-il des détenteurs du capital qui définiraient alors des stratégies industrielles dont la logique viserait d'abord à maximiser leurs profits ? Ou s'agit-il au contraire d'un groupe beaucoup plus vaste de salariés compétents mais non propriétaires, les politiques d'une entreprise résultant alors notamment de son mode de fonctionnement interne. Ce problème a fait l'objet d'une multitude d'études, dont les conclusions s'inscrivent dans un débat permanent² qu'elles alimentent d'ailleurs en même temps qu'elles s'en nourrissent. On montrera ici qu'une analyse plus précise du mode de fonctionnement de ces grandes entreprises conduit à une redéfinition des problèmes théoriques et des enjeux du débat social.

Depuis l'étude de Berle et Means³, on ne compte plus les analyses, d'ailleurs souvent très documentées, sur la distribution du capital des grandes entreprises. Certes il s'agit là d'informations précieuses sur la

1. En considérant l'entreprise comme un des acteurs de la production de l'univers marchand et de la définition de ses caractéristiques, on s'oppose au courant économique dominant de la théorie de la firme qui considère celle-ci comme devant répondre aux exigences du marché. Cf. M. Bauer et E. Cohen, *Le Système d'acteurs d'un univers marchand* (à paraître).

2. Des deux cents familles aux dix grands monopoles en passant par la domination bicéphale du capital financier (Suez et Paribas) et son emprise sur les appareils d'État, autant d'images autour desquelles s'est cristallisé le débat social sur le pouvoir de la propriété.

3. Berle et Means : *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Mac Milan, 1932. Les auteurs distinguaient les entreprises selon le degré de dispersion du capital, mais tenaient compte de tous les moyens juridiques (*legal device*) qui permettaient à certains propriétaires d'avoir indirectement une part substantielle du capital de certaines entreprises ; ils ont ainsi montré comment les petits propriétaires ont été spoliés de leurs droits. Cette perte du pouvoir des petits propriétaires n'est pas l'équivalent de la montée au pouvoir des non-propriétaires : une double négation ne vaut pas une affirmation.

répartition des richesses et notamment sur l'appropriation des revenus du capital (profits de contrôle), mais ces analyses ne peuvent qu'illégitimement fonder des propositions sur l'exercice du pouvoir d'entreprise. On pourrait certes admettre que les entreprises étudiées, parce que choisies parmi les plus grandes, disposent d'un pouvoir discrétionnaire, encore que ce dernier ne pourrait être ni qualifié, ni estimé. Mais surtout une analyse même très fine de la distribution de la propriété, des prises de participations simples et croisées, des mécanismes de contrôle pyramidal ... ne permet pas de circonscrire les acteurs qui dirigent l'entreprise et exercent donc ce pouvoir, sauf à avoir une théorie implicite sur les rapports entre détention de la propriété et exercice du pouvoir : les conclusions de ces études sont inscrites dans leur « méthodologie »¹.

D'autres auteurs ont tenté de démontrer théoriquement que les propriétaires ont dû céder le pouvoir à un nouveau groupe social formé d'hommes compétents. Ainsi pour Burnham la complexité croissante des problèmes techniques et sociaux que doit résoudre l'entreprise éloigne inéluctablement les propriétaires de la direction des moyens de production². Galbraith étaye cette proposition par une analyse historique de la relation de détermination entre ressource rare et exercice du pouvoir économique. Aujourd'hui ce n'est plus le capital mais l'intelligence organisée qui est devenue la ressource rare ; ceux qui la contrôlent, la technostructure, acquièrent le pouvoir dans l'entreprise et peuvent donc exercer le pouvoir discrétionnaire de la grande entreprise³. Cette séduisante construction intellectuelle qui fait de la technostructure le nouveau groupe social dirigeant n'est malheureusement fondée sur aucune analyse concrète et s'appuie au contraire sur des informations détournées de

1. Toutes ces analyses sont fondées sur l'hypothèse qu'une forte concentration du capital signifie « exercice du pouvoir par les propriétaires », alors qu'une grande dispersion du capital signifie « contrôle interne » c'est-à-dire exercice du pouvoir par des directeurs, des cadres compétents.

Ainsi Larner (« Ownership and control in the 200 largest non financial corporations », in *American Economic Review*, sept. 1966) « oubliant » d'actualiser la notion de *legal device* de Berle et Means, peut « montrer » la séparation croissante entre propriété et direction d'entreprise. C'est au contraire en généralisant cette notion de *legal device* que Perlo (*The Empire of High Finance*, New York, International Publishers, 1957) puis Chevalier (*La Structure financière de l'industrie américaine*, Cujas, Paris, 1970) pour les États-Unis, Morin (*La Structure financière du capitalisme français*, Calmann-Lévy, 1974) puis Beaud (*Dictionnaire des groupes industriels et financiers en France*, Seuil, 1978) pour la France, traquent les quelques groupes financiers qui en dernière instance contrôleraient la quasi-totalité du système économique.

2. Encore faut-il noter que pour Burnham (*L'Ere des organisateurs*, Paris, Calmann-Lévy, 1947) cette coupure entre détention de la propriété et exercice du pouvoir n'est que provisoire : les nouveaux directeurs vont peu à peu devenir propriétaires, car « il n'existe pas de société où les détenteurs du pouvoir ne finissent par devenir propriétaires ».

3. Galbraith (*Le Nouvel État industriel*, Paris, Gallimard, 1968) met en cause l'hypothèse centrale de l'économie libérale qui fonde toutes ses analyses sur le pouvoir du consommateur et peut ainsi qualifier à l'aide du concept de la « filière inversée » le pouvoir discrétionnaire de l'entreprise. Celui-ci serait exercé collectivement par la technostructure « qui va des responsables les plus élevés de la firme, jusqu'à sa périphérie, au contact des travailleurs à col blanc et à col bleu » (p. 82).

leur sens¹. Enfin cette analyse, qui participe ainsi à l'idéologie de la méritocratie, n'envisage jamais le problème de l'origine sociale de cette « nouvelle » élite : le diplôme des membres de cette technostucture ne serait-il pas l'habit neuf des propriétaires ?

Ce problème de la reconversion statutaire des porteurs de la propriété, soulevé par Bourdieu² est repris dans une étude empirique par Birnbaum³. A partir d'une analyse historique des données du *Who's who*, Birnbaum réfute la thèse de la révolution directoriale et de la technostucture et montre que les cadres supérieurs sont pour l'essentiel des patrons reconvertis ou des fils de patrons : ce n'est pas la compétence qui fonde le pouvoir, et la rareté de cette ressource est pour le moins organisée. Mais sauf à supposer a priori que l'on peut appréhender les acteurs qui exercent le pouvoir, par des indicateurs statutaires et réputationnels, cette analyse ne peut aboutir à des propositions sur l'exercice du pouvoir.

Ainsi toutes les propositions théoriques sur les relations entre pouvoir et propriété de l'entreprise, qui sont fondées sur des études empiriques, s'obligent, comme garant de scientificité, à embrasser des données sur la plupart des grandes entreprises d'un pays. Cette exigence quant au terrain conduit les auteurs à repérer les acteurs qui exercent le pouvoir à l'aide d'indicateurs formels (détention du capital, statut ou réputation) : leur analyse ne peut que restituer leur théorie implicite sur les conditions de l'exercice du pouvoir. Quant à nous, *tant pour qualifier les manifestations d'un éventuel pouvoir discrétionnaire de la grande entreprise, que pour circonscrire les acteurs qui l'exercent*, il ne nous semble pas possible de faire l'économie d'une recherche au sein d'entreprises particulières. Certes les conclusions d'un tel travail ne peuvent être immédiatement généralisées, c'est néanmoins le détour nécessaire si l'on veut analyser l'exercice du pouvoir industriel et donner ainsi un sens plus précis au débat sur la propriété des entreprises. On présentera ici, après avoir

1. D'une part s'appuyant sur les travaux de Berle et Means et de Larner, Galbraith opère le détournement de sens, déjà signalé, de leurs résultats : de la perte du pouvoir de la grande masse des petits propriétaires, il tire la conclusion de l'apparition d'un nouveau groupe dirigeant non propriétaire. Même le traditionnel exemple du conflit Rockefeller-Stewart, qui s'est dénoué au profit de Rockefeller, est tiré dans le sens d'une illustration de la perte du pouvoir des propriétaires ... Enfin, pour illustrer le rôle déterminant de la « technostucture » qui, rappelons-le, descend jusqu'aux cols blancs, Galbraith donne l'exemple de l'élaboration d'un nouveau produit (grille-pain à message) qui requiert l'action coordonnée de nombreuses commissions spécifiques. Ce cas illustre parfaitement le caractère quasi démocratique du système de pouvoir interne à l'entreprise et son affranchissement par rapport à une direction formelle qui ne serait qu'une instance de ratification. Mais s'agit-il là du meilleur exemple de décision stratégique et donc de l'exercice du pouvoir industriel ? Une robinsonnade ne saurait tenir lieu de démonstration.

2. Bourdieu, Boltanski, et Saint-Martin : « Les stratégies de reconversion », *Informations sur les sciences sociales*, 12, n° 5, oct. 1973.

3. Birnbaum et al., *La Classe dirigeante française : dissociation, interpénétration, intégration*, Paris, PUF, 1978.

précisé les grands traits de la méthode d'analyse, quelques résultats d'une étude de la politique industrielle et du mode de fonctionnement de deux groupes industriels français ¹.

I. LE SYSTÈME DIRIGEANT ET SA PRODUCTION SOCIALE : SCHÉMA D'ANALYSE

Tant en micro-économie qu'en sociologie des organisations, la nature même des activités d'une entreprise étudiée, de même que sa finalité, sont le plus souvent considérées comme des données. Les relations de l'entreprise à son environnement sont alors étudiées en supposant ce dernier plus ou moins complexe, plus ou moins stable, plus ou moins prévisible, mais toujours contraignant : on ne parle que d'adaptation de l'entreprise à son environnement. C'est parce que nous remettons en cause ces a-priori ² et voulons circonscrire les acteurs qui définissent les activités d'une entreprise et exercent donc un pouvoir industriel que nous proposons le schéma d'analyse suivant.

On définit un *système dirigeant d'entreprise* par la nature de sa production sociale ³ : c'est le groupe d'acteurs qui élaborent et imposent les choix stratégiques de l'entreprise, c'est-à-dire les choix qui définissent ses activités et qui induisent donc des transformations de l'univers marchand. Ce faisant ces acteurs — qui n'appartiennent pas nécessairement à l'entreprise — s'inscrivent dans des relations de domination tant dans les marchés où l'entreprise intervient qu'en son sein. Pour appréhender et caractériser ces choix stratégiques on propose d'utiliser les concepts de mode d'accumulation et de développement.

Le *mode d'accumulation* d'une entreprise est défini par la ressource centrale autour de laquelle elle organise son activité ⁴. En redéfinissant

1. Il s'agit d'une part de MÉGATUBE, devenue en 1969, par la fusion avec MANUVER, le groupe industriel TUBOVER et d'autre part de FLEURDELAIT, qui résulte de la fusion en 1968 des sociétés PRÉFLEURI et LAITFRAIS et qui en 1972 devient à la suite d'une fusion avec VERABOIR, le groupe industriel VERDELAIT.

2. Ainsi un groupe industriel multi-branches choisit son environnement en définissant notamment ses activités : il peut développer certains secteurs plutôt que d'autres, intervenir dans de nouveaux marchés, voire même en créer ou au contraire abandonner brutalement certaines de ses activités. Mais une entreprise mono-branche peut aussi, sous certaines conditions, redéfinir son activité : en transformant certaines spécificités de son produit elle peut intervenir dans de nouveaux marchés, en modifiant les accords de concurrence-collusion qu'elle a avec ses concurrents elle peut modifier la nature même des ressources qu'elle accumule.

3. A ne pas confondre avec sa production industrielle !

4. Il s'agit ici d'idéaux types. Pour caractériser l'activité d'une entreprise particulière en terme de mode d'accumulation on définira une structure de modes d'accumulation ; ceci vaut pour une entreprise mono-branche et *a fortiori* pour une entreprise multi-branches.

cette ressource stratégique, le système dirigeant d'une entreprise peut consolider son pouvoir discrétionnaire en même temps qu'il transforme le sens même de l'activité de l'entreprise. Une typologie des modes d'accumulation ne peut être produite a priori ; ils peuvent seulement être reconstitués par l'observateur qui ne peut que constater (du moins à ce premier niveau d'analyse) des discontinuités. A titre provisoire, on distingue huit modes d'accumulation caractérisés chacun par une ressource centrale et définissant une entreprise type :

<u>Mode d'accumulation</u>	<u>Ressources stratégiques</u>	<u>Entreprise type</u>
Marchand	Circulation des biens	Entreprise de négoce
Artisanal	Savoir d'un métier	Manufacture hétérogène
Industriel	Prise en charge par la technologie des savoir-faire ouvriers	Fabrique
Financier	Capital financier	Conglomérat
Emprise sur le marché	Contrôle d'une demande produite	Multinationale de la détergence
Technologie	Mise en relation d'un nouveau marché et d'une réorganisation du savoir scientifique	Entreprise participant à la création d'une nouvelle branche
Étatico-industriel	Relation à l'État	Entreprise nucléaire ou aéro-spatiale
Negentropique	Contrôle de l'information	Banque de données ¹

Par *mode de développement*, il faut entendre les moyens que l'entreprise met en œuvre pour organiser sa croissance. On peut ainsi distinguer les différents modes de développement suivants : la croissance interne, la concentration, l'intégration amont, l'intégration aval, l'internationalisation, la différenciation produits, l'ensemble marchandise, la vente du *know-how* et la diversification. Les deux dernières éventualités, qui expriment une remise en cause du choix initial dans l'utilisation des ressources acquises, définissent un développement « excentré » ; dans les autres cas il s'agit de développement « auto-centré ». En privilégiant certains modes de développement, le système dirigeant d'un groupe industriel

1. Ainsi de ces firmes japonaises qui se dotent d'un système centralisé d'informations et réorganisent leur activité autour de ce nouvel outil informationnel et commercial (cf. SHOSHA japonaise).

redéfinit, sous certaines conditions, l'étendue de l'univers marchand (intégration de nouveaux biens et de nouveaux services dans l'ère marchande) et son principe de partition.

Ces choix stratégiques peuvent résulter d'exigences imposées de l'extérieur à l'entreprise ou manifester le pouvoir discrétionnaire de celle-ci. Pour arbitrer entre ces deux éventualités, on substitue à l'étude du couple « entreprise-environnement » l'analyse du système des acteurs dans lequel s'inscrit l'entreprise et qui définit un univers marchand particulier. On peut alors montrer que ces acteurs, l'entreprise étudiée et ses concurrents, leurs clients et leurs fournisseurs, les différents appareils d'État, telle ou telle fraction de la communauté scientifique, etc., en nouant des relations de domination, d'influence et d'échange transforment l'univers marchand et définissent les règles de fonctionnement du sous-système économique dont fait partie l'entreprise étudiée, en précisant notamment les lieux et objets de la concurrence et de la collusion.

L'étude du mode de fonctionnement et de transformation de ce *système d'acteurs d'un univers marchand* nous permet d'opposer entreprises dépendantes et entreprises dominantes, et de caractériser ainsi en terme d'appartenance institutionnelle les acteurs du système dirigeant d'une entreprise. De fait les acteurs du système dirigeant d'une entreprise n'appartiennent pas nécessairement à celle-ci : ainsi le client principal d'une entreprise de sous-traitance en prédétermine l'activité, de même que le concurrent qui domine le marché d'une firme mono-produit ou par exemple le banquier, même non actionnaire, d'une entreprise qui connaît des difficultés de trésorerie. Dans tous ces cas on parlera d'un *système dirigeant externe* ; dans tous ces cas, et eu égard au problème de l'exercice du pouvoir industriel, le débat sur la propriété des entreprises n'a pas de sens : les propriétaires comme les directeurs salariés ont été dépossédés de leur pouvoir.

Au contraire, dans le cas d'un groupe industriel qui occupe une place, sinon hégémonique, du moins importante sur un certain nombre de marchés, la dépendance à l'égard d'autres acteurs sociaux est moins évidente : sous certaines conditions, celui-ci peut imposer sa production à ses clients, définir les lieux et les objets de la concurrence et de la collusion qu'il entretient avec d'autres entreprises, se soustraire de l'influence des banques qui gèrent sa trésorerie, et même, sinon assujettir certains appareils d'État, du moins faire converger, sur des projets déterminés, toute la gamme des aides de l'État. On parle alors d'un *système dirigeant interne*. C'est dans ce cas que le débat sur le pouvoir des propriétaires prend un sens. Il n'est en effet pas indifférent de savoir si les propriétaires de l'entreprise exercent directement ou indirectement ce pouvoir industriel ou si au contraire ils en ont été dépossédés : on parlera, dans la première éventualité d'un *système dirigeant possédant* et dans la deuxième d'un *système dirigeant affranchi*.

L'analyse de l'exercice du pouvoir industriel peut alors s'articuler

autour des quatre questions suivantes : 1) Peut-on rendre compte, en terme de mode d'accumulation et de mode de développement, de l'histoire des choix industriels d'une entreprise ? 2) Ces choix ont-ils été le fait d'un système dirigeant interne qui manifestait ainsi son pouvoir discrétionnaire ? ; 3) Sous quelles conditions un système dirigeant interne peut-il s'affranchir de la tutelle des propriétaires ? 4) Quel est alors le principe qui organise le recrutement de ses membres ? Après avoir dans une première partie apporté des éléments de réponse aux deux premières questions, on envisagera les deux questions suivantes en distinguant le cas de l'entreprise monobranche du groupe industriel multibranche.

II. LA CONSTITUTION D'UN CENTRE DE POUVOIR PRIVÉ

a) *Mégatube.*

MÉGATUBE est créée en 1850 : c'est une petite fonderie locale qui, comme ses nombreux concurrents, vend de la fonte brute et divers produits moulés. Ce qui fait l'originalité de l'entreprise vingt ans plus tard, c'est l'industrialisation de procédés de production jusqu'alors essentiellement artisanaux et surtout la spécialisation dans le tube en fonte pour adduction d'eau. L'acte fondateur de la firme s'analyse alors comme une mise en relation originale d'un matériau traditionnel (la fonte), d'un métier machiné (le moulage) et d'un marché non encore circonscrit et autonomisé (le marché de l'adduction d'eau). L'entreprise crée donc son marché en même temps qu'elle définit son activité.

Protégée par une entente sur les prix liant les fondeurs, petits et grands, diversifiés ou non, Mégatube va jouer de toutes les ressources concurrentielles laissées libres pour s'affirmer le moment venu sur son marché spécifique et imposer alors la guerre des prix. Par cette guerre elle essouffle nombre de ses concurrents qu'elle rachète progressivement : au début du siècle elle impose alors une nouvelle entente, qui gèle le marché national et fait de l'exportation le nouvel objet de l'affrontement. Dès cette époque l'entreprise manifeste ainsi sa capacité à définir les lieux et objets de la concurrence et de la collusion : elle définit les règles du jeu du sous-système économique « adduction d'eau » : l'entreprise structure son environnement en même temps qu'elle définit son activité.

Cette stratégie sur ce marché limité expose cependant l'entreprise à la concurrence des produits étrangers et des produits substitués, mais aussi au risque de se voir dicter sa politique par un client final concentré (collectivités locales). On peut alors donner un sens aux modes de développement de l'entreprise : très tôt elle s'internationalise : elle est présente sur les cinq continents avant 1910. Pour défendre la position du tuyau

de fonte, elle acquiert elle-même la maîtrise de la production de tuyaux en matériaux substituts et devient pour ces produits un producteur important : ciment armé (1926), amiante ciment (1931), béton (1945), plastique (1949), acier (1951), plastique renforcé verre (1964). L'entreprise peut donc gérer elle-même la concurrence factice entre produits substituts. En même temps qu'elle différencie ainsi sa production, l'entreprise diversifie son activité et l'intègre autour de l'ensemble marchandise : « système d'adduction d'eau ». Elle produit et commercialise des vannes, des compteurs, des robinets ... tous éléments qu'elle vend et pose en même temps que ses tuyaux.

En fait, par son action commerciale et notamment auprès des prescripteurs (ingénieurs de travaux publics, et du génie rural), par ses campagnes publicitaires sur l'hygiène et l'eau (et plus récemment sur la « sclérose du système artériel français »), par ses délégations à l'étranger, l'entreprise vise en fait à promouvoir le tuyau de fonte ; sa présence sur tous les matériaux et au stade final lui permet de « canaliser » la demande vers ses systèmes d'adduction d'eau en fonte. En rajeunissant, au début des années 50, son matériau traditionnel (création d'une nouvelle fonte moins cassante, plus légère et plus souple, en tirant parti de découvertes faites aux États-Unis), l'entreprise tout à la fois élargit la gamme des utilisations des matériaux et affirme l'avantage concurrentiel du tuyau de fonte sur ses substituts les plus dangereux et notamment l'acier. Ainsi la diversité des choix industriels opérés par l'entreprise sur une longue période (1900-1960) peut s'analyser comme une stratégie de défense du tuyau de fonte et de contrôle du marché.

Il a donc été possible de reconstruire l'ensemble des choix stratégiques de Mégatube sur le marché de l'adduction d'eau à l'aide des concepts de mode d'accumulation et de mode de développement ; si alternativement tel ou tel mode de développement est privilégié, c'est le passage de la combinaison des modes d'accumulation « industriel » et « emprise sur le marché », à la combinaison « technologique » et « emprise sur le marché » qui permet de caractériser les évolutions majeures de l'entreprise. Dans toutes ces réorientations, l'entreprise a manifesté un pouvoir discrétionnaire : ses choix stratégiques n'ont été dictés ni par l'action de ses concurrents, ni par celle de l'État, ni même par celle de ses clients et ont par contre profondément transformé le mode de fonctionnement du sous-système économique « adduction d'eau »¹. L'entreprise s'affirme comme un centre de pouvoir privé avec un système dirigeant interne.

1. Le pouvoir industriel de Mégatube reste cependant limité à ce secteur économique. C'est sans succès (jusqu'en 1969), que les dirigeants de Mégatube qui ont depuis le début du siècle diversifié leurs activités tentent d'acquérir une position dominante dans d'autres secteurs.

b) Fleurdelait.

FLEURDELAIT a été constituée par la fusion en 1967 des sociétés Lait-frais et Préfleuri, deux entreprises de produits laitiers frais, fortement contrastées tant par leur mode d'accumulation que par leur mode de développement.

La société LAITFRAIS est créée en 1850 : c'est une entreprise marchande. Tirant parti des progrès des moyens de transport, et notamment du développement du chemin de fer, elle distribue à Paris — dans des chariots Laitfrais — du fromage frais, fabriqué la veille de manière artisanale en Normandie. Au début du siècle, elle peut accroître la longévité de ses produits en captant une innovation scientifique (pasteurisation), redéfinissant ainsi partiellement le métier de ses artisans. C'est autour de ce double mode d'accumulation (marchand et technologique) que l'entreprise développe considérablement ses activités : elle s'internationalise et diversifie ses produits commercialisés (activité de négoce, beurre, fromage, etc.). Jusqu'au début des années 60 l'entreprise n'industrialise pas sa fabrication qui reste limitée à deux produits traditionnels qui ne sont pas renouvelés.

PRÉFLEURI est créée en 1929 : c'est une petite entreprise qui fabrique et distribue dans le marché diététique infantile de la Région parisienne des produits laitiers frais. Son action commerciale, notamment auprès des médecins, lui permet de se constituer une image de qualité. Après la guerre, forte de cette ressource, l'entreprise redéfinit ses activités, se tournant vers le marché grand public. Elle industrialise rapidement sa production et consolide son emprise sur un marché qu'elle a créé et qu'elle développe, notamment en différenciant ses produits¹. Ainsi sur le marché des produits laitiers frais ce sont des stratégies très différentes qui ont permis aux deux entreprises de croître et de consolider un pouvoir discrétionnaire qu'elles ont exercé dès leur création.

De fait, ces deux entreprises ont créé de nouvelles marchandises jusqu'alors produites et consommées dans l'univers domestique. Elles apparaissent ainsi comme l'un des acteurs qui définit les modes de consommation : on peut interpréter la spécificité française du mode de consommation de produits laitiers (faible consommation de lait, et importante consommation de produits laitiers frais), notamment comme le résultat de l'action volontaire de ces deux firmes — et ce d'autant plus que jusqu'à la fin des années 60, elles n'ont que de petits concurrents. En fusionnant elles consolident leur emprise conjointe sur un marché qu'elles redéfinissent et qu'elles élargissent aux produits de dessert. Le nouveau groupe, qui devient rapidement le premier groupe alimentaire français, vise en fait à être présent sur tous les éléments du repas, et à parachever

1. Préfleuri ne fabriquera néanmoins jamais les mêmes produits que Laitfrais.

ainsi le passage de l'univers domestique à l'univers marchand. C'est d'une part le rachat d'un grand nombre de petites firmes de pâtes et de conserves auxquelles il impose de nouvelles stratégies (concentration, image de marque, différenciation produits, création de plats cuisinés). C'est d'autre part le projet volontariste de créer de nouveaux produits frais dans les entrées (croustades), les salades composées, les boissons et les pâtisseries.

Jusqu'à la fin des années 60, les deux entreprises ont ainsi transformé de manière sensible l'univers marchand dans lequel elles intervenaient : leur stratégie ne peut s'interpréter comme une simple réponse à des exigences du marché ou d'acteurs extérieurs à l'entreprise. Les entreprises Lait frais, Préfleuri, puis Fleurdelait ont un système dirigeant interne¹.

Après avoir établi, tant pour Mégatube que pour Fleurdelait l'existence d'un pouvoir discrétionnaire de l'entreprise, et qualifié leur système dirigeant d'interne, il reste à spécifier la nature des acteurs de ce système : les tenants de ce pouvoir sont-ils des propriétaires ou des managers ; s'agit-il de systèmes dirigeants possédants ou affranchis ?

III. LE POUVOIR DE LA PROPRIÉTÉ : SYSTÈME DIRIGEANT POSSÉDANT OU AFFRANCHI

Les acteurs du système dirigeant d'une entreprise ont été définis par la nature de leur production : ce sont eux qui, par leur action, contribuent à modeler l'activité de l'entreprise et à y imprimer des orientations dominantes en terme de mode d'accumulation et de mode de développement. Seule, l'analyse empirique, au sein de l'entreprise, permet alors de circonscrire les acteurs de ce système et de préciser s'il s'agit d'un système dirigeant possédant ou affranchi.

a) *Mégatube.*

C'est un groupe de familles qui crée en 1850 la petite fonderie locale de MÉGATUBE. Cette entreprise tombe progressivement sous le contrôle de négociants sarrois, en même temps qu'un directeur salarié s'affirme peu à peu comme dirigeant. C'est même, après la guerre de 1870, cet accès au système dirigeant qui permettra à ce directeur de devenir propriétaire. A sa mort ses héritiers entrent dans la classe oisive et c'est un nouveau dirigeant salarié qui, peu à peu, devient le plus important action-

1. On remarquera que le pouvoir discrétionnaire de Fleurdelait reste limité au secteur des produits laitiers frais. Alors que l'entreprise a pu rapidement imposer au marché ses desserts laitiers frais, elle ne réussit pas à mener à bien son projet de devenir le « traiteur et le pâtissier des Français ».

naire. Les thèses de Burnham se trouvent ainsi confirmées mais pour une entreprise traditionnelle et qui connaît seulement les débuts de l'industrialisation.

C'est alors, et jusqu'aux années 1960, un bloc de familles qui détient la majorité du capital ; les dirigeants sont issus de ces familles, mais s'entourent de commis dont certains, dès la fin du siècle, accèdent au système dirigeant. C'est d'ailleurs cet accès au système dirigeant qui leur permet de devenir par la suite de petits actionnaires.

De fait, il a été possible de reconstituer l'évolution du cursus des dirigeants : les premiers faisaient partie des dynasties locales, familles d'actionnaires et de premiers commis. Dès la seconde génération (début du siècle) le critère de diplôme d'une grande école prestigieuse devient une condition nécessaire supplémentaire. Après la Seconde Guerre mondiale, le cercle de recrutement s'élargit en dehors des dynasties locales : des Parisiens, des hauts-fonctionnaires passés par les « Corps » sont engagés directement au niveau du système dirigeant.

Pour permettre à la fois une croissance forte de l'entreprise, un affranchissement de la plus grande partie des propriétaires et une consolidation du pouvoir d'un bloc familial, un ensemble très sophistiqué de moyens a été mis au point : le recours à l'emprunt, l'émission d'actions à vote simple placées dans le public et à vote triple réservées aux dirigeants, l'affectation aux dirigeants d'une fraction des bénéfices de la société, et le droit qui leur est réservé d'acquérir des actions, le recours à un système complexe de prises de participations pyramidales et croisées (avec holding fermée) et enfin la création d'une banque interne gérant les fonds des différentes sociétés du groupe et pouvant alors en prêter aux dirigeants de celui-ci. Autant de moyens qui ont permis au système dirigeant de coopter¹ ses nouveaux membres sans avoir à prendre en compte les éventuelles exigences des propriétaires non dirigeants.

Au début des années 60, un conflit majeur oppose ce système dirigeant affranchi au groupe majoritaire des propriétaires « passifs » : une crise se développe autour d'un double enjeu confondu : le mode de développement de l'entreprise (la diversification proposée par les dirigeants n'est pas acceptée par le groupe des propriétaires) et la succession du président. Il existe potentiellement un bloc de familles majoritaires qui pourrait donc tout à la fois imposer son homme et sa politique. Mais les membres de ces familles ne se sont pas tous retirés de l'entreprise et certains y travaillent comme « cadres à des niveaux hiérarchiques élevés » (sans toutefois tous appartenir au système dirigeant). C'est en s'appuyant sur ces « cadres » qu'un des dirigeants de l'entreprise, non propriétaire, mais pressenti comme successeur par le P.D.G. défunt, va faire triompher ses choix politiques et réussir ainsi à briguer la succession. Peu de temps

1. C'est cette cooptation qui nous a permis d'expliquer, du moins en partie, la grande continuité de la politique industrielle de Mégatube sur une centaine d'années.

après, les familles vaincues cèdent à une banque leur capital. Le dénouement de cette crise confirme ainsi qu'il s'agit d'un système dirigeant affranchi et que le groupe majoritaire des propriétaires, d'ailleurs divisés, n'exerce plus une influence déterminante sur les choix de l'entreprise.

Quand, en 1966, le système de contrôle s'est radicalement transformé, avec la substitution d'un capital bancaire au capital familial — Panama¹ devient le principal actionnaire —, le système dirigeant de l'entreprise n'a pas été modifié : il a su s'affirmer comme système dirigeant affranchi. On en voudra pour preuve d'une part la capacité qu'il a développée pour négocier la transformation du système de contrôle (participation croisée), d'autre part la non-modification des équipes dirigeantes, et enfin et surtout, le maintien des choix stratégiques opérés (même mode d'accumulation et de développement)².

Cette rapide analyse montre les limites d'une étude du pouvoir d'entreprise à partir des critères formels de la détention de propriété. C'est, au début, lorsque le contrôle est étranger, que des managers s'affirment et finissent même par devenir dirigeants-propriétaires. C'est ensuite lorsque le capital familial domine que le principe héréditaire ne fonctionne pas³ et que des commis peu à peu accèdent au système dirigeant. C'est enfin quand le contrôle devient bancaire qu'un système dirigeant qui, dans la phase précédente, s'affranchissait du contrôle familial, s'autonomise véritablement. Dans aucun des cas, il n'a été possible d'établir une relation entre ces caractéristiques formelles du contrôle et la nature des choix stratégiques effectués.

b) Fleurdelait.

L'analyse nous a permis d'établir que les sociétés LAITFRAIS et PRÉ-FLEURI ont, depuis leur création et jusqu'à leur fusion, un même type de système dirigeant, formé de propriétaires et de commis⁴.

Ainsi, deux entreprises ayant des systèmes dirigeants dont les acteurs sont de même nature (propriétaires et commis), et ayant une même structure de capital, développent dans un même marché, et à la même époque, des pratiques très différentes, et dans les deux cas, avec efficacité⁵.

1. Nous nommons ainsi l'une des principales banques d'affaires françaises.

2. Ces points seront développés plus loin.

3. Le père fondateur de l'entreprise, M. Forrestier, choisit de son vivant son héritier : il écarte ainsi son propre fils qui est pourtant salarié dans l'entreprise et a fait les mêmes études que celui qui lui est préféré (Polytechnique).

4. La reconstitution du système dirigeant de Préfleuri est d'autant plus nécessaire qu'après la guerre une analyse formelle aurait conduit aux résultats contradictoires suivants : pour les économistes, le contrôle familial était évident (l'entrepreneur était de loin le principal actionnaire) ; un repérage en terme statutaire aurait cependant oublié la personnalité de cet entrepreneur puisque, pour des raisons circonstancielles, il n'était pas PDG, et n'avait même aucun titre formel dans l'entreprise ; formellement, la théorie du *leisure class* se trouvait confirmée.

5. Que ses résultats soient analysés en terme de ratios financiers, de croissance de chiffre d'affaires ou de parts de marché.

Les oppositions formelles entre les différents modes de contrôle (familial, bancaire ...) et même les oppositions entre dirigeants propriétaires et non propriétaires, devraient, dès lors qu'il s'agit d'étudier l'exercice du pouvoir d'entreprise, céder la place à des oppositions entre politiques industrielles. On trouve d'ailleurs une autre illustration de cette proposition dans les conflits qui traversent le système dirigeant du groupe Fleurdelait après 1968 : la fusion s'étant réalisée sur une base paritaire¹, les orientations différentes des anciens dirigeants entrent en conflit, notamment sur la nature même de l'activité du nouveau groupe : faut-il se diversifier dans l'ensemble des produits alimentaires ou se développer dans le seul secteur des produits frais qu'il s'agit alors de redéfinir. Ce conflit sur les modes de développement et d'accumulation de l'entreprise trouve son dénouement dans le départ de l'un des acteurs du système dirigeant, les caractéristiques de la politique finalement retenue ne pouvant s'expliquer par la structure du capital.

La taille du nouveau groupe, ses ambitions, l'absence d'héritiers dans les principales familles propriétaires et l'âge avancé des dirigeants propriétaires vont-ils permettre aux commis de se constituer en système dirigeant affranchi ? En fait, en 1972, c'est de propriétaire à propriétaire que sont menées des négociations pour la fusion des deux groupes FLEURDELAIT et VERABOIR, même si une négociation parallèle s'établit entre dirigeants salariés des deux groupes, pour « définir » une politique industrielle. L'accord entre propriétaires s'impose brutalement aux directeurs salariés de Fleurdelait : les anciens dirigeants-propriétaires ont troqué leur pouvoir industriel contre la sécurité des dividendes² ; quant aux directeurs généraux de Fleurdelait, ils sont évincés du système dirigeant du nouveau groupe ; ce n'étaient que des commis. Dès lors le système dirigeant de Fleurdelait est externe à l'entreprise, c'est au groupe industriel Veraboir qu'il faut s'intéresser si l'on veut comprendre les choix stratégiques de cette entreprise, et circonscrire ses dirigeants.

Ainsi Fleurdelait a eu un système dirigeant possédant jusqu'en 1972. L'analyse comparée de cette situation à celle de Mégatube montre qu'il n'est pas possible d'expliquer le caractère possédant ou affranchi d'un système dirigeant d'entreprise par la plus ou moins grande dispersion de son capital. Alors que chez Mégatube la propriété est beaucoup plus concentrée que chez Fleurdelait — et ce d'autant plus que le bloc des familles majoritaires a, comme nous l'avons vu, développé tout un ensemble de moyens financiers pour accroître indirectement son contrôle — c'est dans cette première entreprise que le système dirigeant s'est affranchi des propriétaires et non dans la seconde. Nous avons pu montrer au contraire que l'une des conditions de la constitution d'un système dirigeant affranchi se trouve dans la capacité dont ont fait preuve les responsables

1. Ceci n'est pas vrai au niveau des actifs fusionnés, mais l'accord de fusion prévoit explicitement une parité dans la direction.

2. Le paiement des titres de Fleurdelait se fait en actions du groupe Verdelait.

salariés pour développer un système d'emprise au sein de l'entreprise ¹. Il reste que ces deux entreprises, Mégatube et Fleurdelait, ont fusionné chacune avec une entreprise beaucoup plus importante qu'elles. Cette participation au mouvement général de concentration industrielle et la constitution de groupes industriels multi-branches, contrôlés par des holdings, ne réinscrivent-ils pas, au centre même de ces entreprises, les exigences de la propriété ?

IV. L'APPROPRIATION DU POUVOIR : LE GOUVERNEMENT COOPTÉ DU GROUPE INDUSTRIEL

En 1969 MÉGATUBE fusionne avec MANUVER et devient une branche du groupe industriel TUBOVER ; en 1972 FLEURDELAIT fusionne avec VERABOIR et devient un département du groupe industriel VERDELAIT. Ces fusions ne mettent certes pas en cause le pouvoir discrétionnaire des entreprises étudiées dans leur secteur économique respectif ², mais, sauf à supposer que les holdings des nouveaux groupes ne sont que des chambres d'enregistrement, elles modifient la nature de leur système dirigeant. Ces fusions n'ont-elles pas permis aux détenteurs du capital et notamment aux banques de s'inscrire plus directement dans le système dirigeant de ces nouvelles unités économiques ? Peut-on parler d'un système dirigeant de groupe industriel qui ne serait pas que la juxtaposition des systèmes dirigeants des entreprises fusionnées auxquels la holding imposerait la recherche du profit maximum ³ ?

1. Ainsi en modifiant la structure organisationnelle de l'entreprise, en mutant certains responsables, en nommant des « hommes-liges » à des postes clefs ... les dirigeants salariés, peuvent apparaître, au moment d'une crise avec les propriétaires, comme les seuls garants de la survie de l'entreprise. Si c'est la compétence qui permet aux dirigeants de s'affranchir des propriétaires, cette compétence consiste d'abord en la maîtrise de « savoir-pouvoirs ».

2. Ce pouvoir discrétionnaire serait plutôt consolidé par ces fusions : sous certaines conditions une entreprise d'un groupe industriel peut profiter de la centralisation des ressources financières qui est réalisée au niveau du groupe industriel et réaliser des investissements beaucoup plus importants que ne lui permettraient les seuls résultats de son activité ; l'entreprise d'un groupe industriel multibranche peut donc disposer d'un avantage stratégique considérable dans sa compétition avec des entreprises monobranches (cf. circulation de *cash-flow* au niveau du groupe).

3. L'existence d'une direction financière centralisée dans chacun des grands groupes industriels français, gérant tout à la fois la trésorerie du groupe et ses ressources à long terme, et imposant des objectifs de rentabilité à chacune de ses unités, pourrait accréditer cette thèse, qui qualifierait les nouveaux groupes industriels de conglomerats.

a) Des systèmes dirigeants affranchis.

Quand en 1969 Mégatube absorbe Manuver (à la suite de l'échec d'une O.P.A. lancée par Verabor), c'est la banque Panama (premier actionnaire de Mégatube) qui réalise les opérations financières de cette fusion. Or le nouveau groupe ainsi constitué a d'énormes besoins financiers¹. N'est-ce pas là une occasion pour la banque Panama de consolider son pouvoir industriel et donc une confirmation de la thèse du pouvoir de l'oligarchie financière ? En fait l'analyse nous a permis d'établir que le nouveau groupe Tubover a su maintenir un système dirigeant affranchi : la production sociale de ce système dirigeant ne peut s'analyser comme la mise en œuvre, au plan industriel, d'une stratégie définie par Panama. Pour illustrer cette proposition on présentera ici les sept arguments suivants :

1) Si Panama est le premier actionnaire de Tubover, Tubover est le premier actionnaire de Panama. — 2) Panama, qui est l'un des premiers groupes financiers privés français, ne tient qu'une place seconde dans le pool bancaire de Tubover : le leader est une banque nationalisée. — 3) Par sa politique de désinvestissement dans les secteurs pétroliers, pétrochimiques et sidérurgiques, le nouveau groupe s'est donné les moyens de l'autonomie financière. Rapidement il peut financer de nouveaux investissements sans accroître la part relative de ses dettes à long terme. — 4) Lorsque des conflits d'intérêts se sont manifestés entre Tubover et Panama, leur issue n'a pas été systématiquement favorable à Panama : Tubover a pu intégrer à ses activités deux entreprises dans lesquelles Panama avait des participations importantes, mais n'a pu le faire pour une troisième. De plus Tubover a su tirer profit du conflit qui opposait Panama à une autre grande banque d'affaires française pour le contrôle d'une banque de dépôt, en cédant à Panama, au plus fort de la bataille (et donc à un cours élevé) les actions qu'elle détenait. — 5) On a pu établir la permanence des choix stratégiques de Mégatube en terme de mode d'accumulation et de mode de développement. — 6) Il n'a pas été possible de repérer une éventuelle politique industrielle du groupe Panama dans le mouvement incessant de ses activités de prises de participation. — 7) Les équipes dirigeantes du nouveau groupe Tubover viennent presque exclusivement de Mégatube et ont donc été pour leur plus grande part constituées avant l'arrivée de Panama.

1. Manuver, pour maintenir sa place sur le marché du verre, doit faire des investissements considérables qui excèdent, et de beaucoup, les réserves de Mégatube. Celle-ci doit faire face à ses obligations comme actionnaire d'un important groupe sidérurgique qui est alors engagé dans le projet de Fos. Mais les deux entreprises fusionnées ont aussi à financer des projets dans leurs activités traditionnelles et diversifiées, à savoir dans les secteurs de l'emballage, de l'entreprise, de l'habitat.

La nature des relations entre les dirigeants et les propriétaires du groupe industriel Veraboir est très différente puisque ce sont des blocs familiaux qui sont les principaux actionnaires de ce groupe. Certes dans ce nouveau groupe tous les propriétaires ne sont pas passifs¹ : plusieurs détenteurs de capital exercent encore un pouvoir important ; certains directeurs de départements sont directement issus des familles propriétaires qui ont peu à peu constitué le groupe, et le PDG lui-même est le leader de l'un des blocs familiaux. On ne saurait cependant déduire de cette situation formellement identique à celle de Fleurdelait qu'il s'agit là encore d'un système dirigeant possédant.

Le PDG actuel a délibérément organisé le développement du groupe en réalisant un équilibre entre les différents actionnaires, c'est-à-dire en les privant chacun de tout pouvoir industriel. Son propre pouvoir, tout comme celui des autres dirigeants-propriétaires, n'est pas en rapport avec la fraction du capital détenu. Mais surtout la nature du contrôle (les familles verrières à l'origine du groupe sont encore dominantes aujourd'hui dans l'actionnariat) ne sauraient ni rendre compte de la composition du système dirigeant, ni expliquer sa politique, et notamment le désengagement massif du secteur verrier. C'est donc un système dirigeant plutôt affranchi que possédant qui est à la tête de ce groupe industriel.

Ainsi dans les deux groupes, le système dirigeant interne a pu, sous des conditions différentes et avec des modalités différentes, s'affranchir du pouvoir de la propriété. Ceci ne signifie pas que des propriétaires ne puissent pas être dirigeants ; mais la détention du capital n'apparaît jamais comme une condition ni nécessaire, ni suffisante, pour accéder au système dirigeant de l'entreprise.

b) Le gouvernement du groupe industriel.

Dans les groupes étudiés, on a pu établir l'existence d'un système dirigeant qui, loin d'être la réunion de baronnies vassales d'un roi fainéant préoccupé par les seuls résultats financiers, est en fait fortement concentré. Le système dirigeant de chacun de ces groupes est très fermé, composé d'un nombre restreint de personnes cooptées et formées dans l'entreprise, et est lui-même structuré en sous-systèmes spécialisés par grande activité que l'on appelle *sous-systèmes dirigeants*. Il n'y a que trois ou quatre personnes qui font partie de tous les sous-systèmes dirigeants d'un groupe : ils constituent ce que l'on appelle le *gouvernement du groupe industriel*.

Chacun des sous-systèmes dirigeants opère les choix stratégiques pour son secteur d'activité : il s'agit de négociations entre les membres du gouvernement et les dirigeants spécialisés dans l'activité concernée. La

1. Mais la plupart le sont, même parmi les actionnaires importants : ainsi les anciens propriétaires-dirigeants de Fleurdelait, qui contrôlent une part notable du capital du nouveau groupe, ont été totalement écartés de son système dirigeant.

marge de manœuvre de ces derniers est d'autant plus forte qu'ils peuvent s'appuyer sur leur propre histoire : ainsi les dirigeants de l'activité « canalisation hydraulique », laquelle est en fait à l'origine du groupe Tubover, ont une autonomie plus importante que les dirigeants d'une activité nouvellement créée comme « isolation ». Mais cette marge de manœuvre reste néanmoins limitée puisque le gouvernement produit la partition des activités du groupe (ainsi les frontières entre l'ancien Manuver et l'ancien Mégatube ont été redéfinies), et nomme les principaux responsables des sous-systèmes dirigeants.

Les négociations à l'intérieur de chacun de ces sous-systèmes dirigeants ne se limitent pas à la définition d'objectifs financiers ; le gouvernement entre dans le contenu des choix stratégiques, voire même des investissements de chacune des activités. Il dispose pour cela de services fonctionnels qui lui sont propres.

Pour les activités existantes, le travail du gouvernement ne se borne donc pas à des arbitrages financiers ; ceci est également vrai pour la définition des nouvelles activités du groupe, ce qui constitue l'une des spécificités du pouvoir du gouvernement. Qu'il s'agisse des grandes décisions de diversification ou de désinvestissement, c'est un nombre très limité de personnes qui opèrent ces choix, sans que les critères financiers puissent paraître déterminants : ainsi on ne peut rendre compte de l'abandon de l'activité vitrage de Veraboir qui est à l'origine du groupe, et des futurs paris d'un redéploiement dans l'alimentaire par de seules considérations financières. De même les critères financiers n'expliquent pas plus l'abandon des secteurs pétroliers et chimiques du groupe Tubover¹ que la cession de ses activités de pointe dans le retraitement de combustible nucléaire et du dessalement d'eau de mer, que, enfin, l'engagement récent dans les composants électroniques et le rachat d'une des toutes premières entreprises informatiques européennes.

C'est donc une politique industrielle que définit, pour les groupes étudiés, leur gouvernement. Cette caractérisation de l'activité du gouvernement des groupes industriels permet de comprendre les redéfinitions de frontière qu'ont opérées les principaux groupes industriels français : chaque groupe s'est restructuré autour de quelques activités pour lesquelles il dispose d'une position hégémonique au plan national et significative au plan européen, voire mondial. C'est dans leurs relations mutuelles et avec les appareils d'État que ces groupes définissent la politique industrielle d'un pays, qu'il s'agisse de spécialisation sur des « créneaux » de l'autonomie ou de la dépendance technologique, de l'abandon de secteur traditionnels, et de la définition de nouvelles marchandises.

Les membres de ces gouvernements, du moins pour les groupes étudiés, ont été formés dans l'entreprise, sur une très longue période et avec

1. Les participations financières que le groupe Tubover détenait dans ces secteurs étaient très rentables.

des étapes savamment ménagées : 15 à 20 ans se sont toujours écoulés, entre la date d'entrée dans l'entreprise du futur chef du gouvernement et son accès à ce poste¹. Faut-il alors parler de carrière dans l'entreprise ? En fait, l'histoire des groupes étudiés montre que ce chef de gouvernement entre toujours dans l'entreprise directement à un poste hiérarchique élevé. Cette longue préparation comme condition d'accès au gouvernement doit plutôt s'interpréter comme un double apprentissage politique : c'est, d'une part l'imprégnation progressive des modes de raisonnement à mettre en œuvre pour opérer les grands choix, compte tenu notamment de l'histoire du groupe et de l'histoire de ses « projets ». C'est d'autre part l'apprentissage méthodique des modes d'exercice de la domination vis-à-vis du système de négociations et du système organisationnel du groupe industriel, mais aussi la formation d'une capacité d'influence à développer vis-à-vis des autres centres de pouvoirs.

CONCLUSION

L'analyse proposée ici permet de redéfinir les problèmes théoriques et de mieux circonscrire certains des enjeux du débat social. La question du pouvoir des capitalistes doit être déconstruite autour de trois grands problèmes, celui de la distribution des richesses, celui de la définition des conditions de travail, et celui de l'exercice du pouvoir industriel ; chacune de ces dimensions de la propriété économique doit faire l'objet d'une analyse spécifique.

Pour ce qui est du pouvoir industriel, nous avons pu montrer qu'il s'est consolidé et que son exercice est monopolisé par un petit nombre d'acteurs qui, grâce à l'emprise qu'ils ont constituée sur de grands groupes industriels, peuvent imposer leur propre choix à l'ensemble du corps social. Cette évolution des conditions d'exercice du pouvoir industriel fait qu'il n'est plus crucial de savoir quels acteurs détiennent le capital des principaux groupes industriels. Ce qui devient central, pour l'analyse socio-économique, mais aussi comme problème politique, c'est la monopolisation du pouvoir industriel par un petit nombre de dirigeants et la nature des choix qu'ils effectuent. Que ces dirigeants soient propriétaires ou simples salariés ne dit rien sur le contenu des politiques qu'ils définissent : des clivages traversent ces catégories ; il n'existe pas de politique industrielle du capital familial qui s'opposerait à celle du capital bancaire, du capital étatique, du capital étranger et du « savoir organisé ».

L'absence d'étude sur le pouvoir industriel est d'autant plus étonnante

1. On retrouve ici une des conclusions de Monjardet sur l'ancienneté des dirigeants. Cf. « Carrière des dirigeants et contrôle de l'entreprise », *Sociologie du travail* 2/72.

que celui-ci s'exerce sans contrôle social et que ses détenteurs ont souvent le privilège de s'auto-reproduire : chaque groupe industriel est gouverné par une oligarchie cooptée. La seule limite au pouvoir d'une telle oligarchie se trouve dans l'action d'une autre oligarchie du même type. L'enjeu de leurs conflits devient leur influence respective et notamment leur accès au pouvoir étatique, et leur capacité à imposer à d'autres centres de pouvoir les règles du jeu de la « compétition ». L'analyse du fonctionnement du système économique ne peut plus se satisfaire des catégories habituelles qui opposent acteurs publics et acteurs privés, détenteurs du capital et détenteurs du savoir, concurrence et entente ... Ce sont toujours des coalitions de groupes industriels et d'appareils d'État qui tout à la fois s'entendent et s'affrontent. Mais la production sociale de ces ententes-collusions qui se structurent autour de relations d'échange, mais aussi d'influence et de domination, n'est au bout du compte que rarement mise en cause ¹.

En définitive, c'est une triple question qui émerge : quel est le contenu des choix industriels opérés par les dirigeants des grandes entreprises et quel mode de vie et de consommation nous imposent-ils ? se donnent-ils les moyens de définir une politique autonome ou s'inscrivent-ils de manière subordonnée dans des choix et dans des analyses formulés à l'étranger ? sous quelles conditions un contrôle social de ces grands choix est-il possible et dans quels lieux des projets alternatifs pourraient-ils s'élaborer ?

MICHEL BAUER, ÉLIE COHEN

*Centre de sociologie de l'innovation
École des Mines de Paris*

1. Hirschmann a montré comment la concurrence factice entre groupes industriels prive le consommateur de toute faculté de contestation réelle. *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge, 1970.