

L'ENTREPRISE SOUS INFLUENCE INSTITUTIONNELLE

Autour des travaux de Neil Fligstein

PAR LAURENT BATSCH

Centre de recherche sur la gestion (CEREG)
Université Paris IX-Dauphine

Au cœur des théories de l'institution, l'approche sociologique des marchés et des organisations de Neil Fligstein montre que l'analyse concrète des marchés n'est pas incompatible avec un travail de conceptualisation et invite à mieux cerner les facteurs d'influence du comportement des firmes.

La référence à l'institutionnalisme est omniprésente en théorie de l'organisation. En raison même de la diversité des positions qui s'en réclament, l'institutionnalisme ne ressort pas comme une théorie constituée, ni dans les bons manuels (1), ni dans les discussions sur la nature de la firme. Si l'abondance des références produit un effet de banalisation, on peut cependant distinguer trois grandes approches de l'institution.

L'institution-processus désigne une trajectoire de transformation de l'organisation, un processus par lequel l'organisation développe des qualités distinctives telles que sa mission acquiert une valeur symbolique qui dépasse la qualité de ses prestations. Tandis que l'organisation est seulement fonctionnelle par rapport à son but, l'institution cristallise des valeurs partagées par ses membres et cultivées au-delà de ses propres limites. Dans cette acception, l'institution désigne celle des organisations qui s'est distinguée au point d'être identifiée à une fonction d'utilité sociale.

L'institution-coordination s'applique aux formes historiques de relations entre les agents économiques et d'allocation des facteurs. Tel est, par exemple, le sens que lui donne O.E. Williamson (2), pour qui les organisations et le marché sont les deux « institutions » du capitalisme.

L'institution-contrainte est faite d'un ensemble de règles culturelles (au sens anthropologique du terme) et politiques, qui encadrent l'action des organisations. Cette définition, proche de celle de « convention », est retenue par Claude Ménard (3), qui précise : « en ce sens, les institutions, à la différence des marchés ou des organisations, ne sont pas des mécanismes de coordina-

(1) Jacques Rojot et Alexander Bergmann, *Comportement et organisation*, Vuibert, 1989.

(2) O.E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press, 1985.

(3) Claude Ménard, *L'économie des organisations*, La Découverte, 1990, 1993.

EN QUÊTE DE THÉORIES

TABLEAU I
LES CONTRAINTES INSTITUTIONNELLES
PARMI D'AUTRES

Contraintes de système	Institutions
	Mode de valorisation économique
Contraintes de structure	Activité-branche
	Spécificité des actifs
Contraintes de temps	Apprentissage
	Durée du cycle
Contraintes d'organisation	Procédures et structure
	Adaptation au champ concurrentiel

tion à proprement parler ; elles contribuent à définir les conditions socio-historiques dans lesquelles ces mécanismes peuvent s'instaurer ».

Ces trois approches sont sensiblement divergentes. Dans le premier cas, l'institution est l'organisation investie d'une reconnaissance sociale singulière : le processus par lequel s'effectue cette élévation dans l'ordre social retient alors toute l'attention. Avec la deuxième acception, on s'attachera plutôt à expliciter les conditions auxquelles une institution se substitue à une autre (problématique des coûts de transaction). Enfin, la dernière approche se concentre sur les médiations et sur les expressions de l'influence des institutions sur les organisations ; les institutions s'intègrent à un ensemble de contraintes qui s'exercent sur la firme (tableau 1).

Parmi les travaux qui s'inscrivent dans cette dernière approche de l'institution-contrainte, ceux de Neil Fligstein sont des plus stimu-

lants (4). Il ne s'agit pour cet auteur ni de bâtir une sociologie de l'organisation à la manière de M. Crozier et E. Friedberg, ni de verser dans la stratégie d'entreprise, mais plutôt de saisir les trajectoires des grandes firmes en relation avec les modifications de facteurs « institutionnels », à commencer par la politique de la concurrence aux États-Unis. La présentation thématique de ses travaux est l'occasion d'amorcer une discussion et de proposer quelques prolongements *hic et nunc*.

LES MODES DE CONTRÔLE DES FIRMES

Fligstein s'intéresse à la façon dont la politique antitrust des pouvoirs publics aux États-Unis a orienté les stratégies des groupes. L'État fédéral a influencé les modes de croissance des groupes, non par l'imposition d'une politique industrielle particulière, mais plus indirectement en leur fermant certaines voies au nom de la défense de la concurrence. Le principal travail de Fligstein (5) montre comment les modèles de croissance dominants ont été, à chaque grande période, influencés par le système politique et légal du pays. Fligstein discerne quatre formes de « contrôle » qui se sont succédés aux États-Unis (tableau 2), et le passage de l'une à l'autre renvoie à un contexte législatif fortement marqué par la politique concurrentielle de l'État fédéral (6). Le contrôle s'entend d'un double point de vue : il est l'organisation interne garantissant l'exécution des décisions, et il est la stabilisation externe des relations concurrentielles.

Le contrôle *direct* vise à diminuer la concurrence par affrontement ouvert de l'adversaire ou par organisation conjointe du partage des marchés. Il y a trois modes de contrôle direct : l'élimination, la cartellisation, et la concentration. Dans tous les cas, l'objectif est d'instaurer des barrières anticoncurrentielles non dérivées d'un avantage compétitif, mais d'une

TABLEAU 2
LES MODES DE CONTRÔLE DES FIRMES AUX USA SELON FLIGSTEIN

	CONTRÔLE DIRECT	CONTRÔLE INDUSTRIEL	CONTRÔLE COMMERCIAL	CONTRÔLE FINANCIER
PÉRIODE	De la fin de la guerre de sécession à la Première Guerre mondiale	De la Première Guerre mondiale à la grande crise des années 30	De la grande crise aux années 60	A partir des années 60
CRITÈRES D'EFFICACITÉ	Stabilité des prix Rente de situation	Baisse des coûts Barrière économique	Part de marché Barrière concurrentielle	Rentabilité financière Valeur de la firme
FIGURE REPRÉSENTATIVE	L'entrepreneur	L'ingénieur	Le produit	Le financier

agressivité supérieure. Les figures du « contrôle direct » évoquent presque celle des gangs, dont les relations ne reconnaissent que le registre de la guerre ou celui de la collusion.

Le contrôle *industriel* repose sur la promotion d'une avance économique créée dans le processus de production. Il s'agit toujours de dresser des barrières protectrices, mais fondées sur un écart concurrentiel. Ces barrières sont des barrières de coût. L'intégration verticale ou la production de masse permettent d'éliminer les adversaires réels et potentiels plus sûrement que des manœuvres anticoncurrentielles. C'est la montée en puissance du fordisme.

Le contrôle *commercial* est lié à l'avènement du marketing et des politiques de différenciation des gammes et des produits. Là encore, la recherche de la stabilité prévaut, par un contrôle exercé à l'abri de barrières, mais la nature de ces barrières évolue : elle ne tient plus à un avantage-coût mais à un avantage-qualité.

Le contrôle *financier* marque la dernière évolution des conceptions du contrôle. La grande entreprise industrielle diversifiée est devenue ingouvernable à l'aide de critères industriels par la direction centrale. Celle-ci juge des performances de ses divisions sur des critères de rentabilité financière. La firme n'est plus pensée comme un centre industriel, mais comme un portefeuille d'actifs.

Une discussion critique de la typologie de Fligstein s'engagerait dans trois directions.

Elle déploierait d'abord que l'auteur, tout occupé à restituer l'influence des mesures étatiques dans le comportement des firmes, ait naturellement tendance à sous-estimer la force de la dynamique économique. C'est l'objet d'un débat ancien entre les « institutionnalistes » et A.D. Chandler (7) sur le rôle respectif des facteurs institutionnels d'une part, des facteurs économiques (innovations technologiques, pressions des marchés) d'autre part, dans l'émergence de nouvelles formes organisationnelles. Par exemple, Fligstein conteste que la diversification ait été mécaniquement imposée par le marché ; si la pression du marché est nécessaire, elle n'est pas suffisante, comme le montre le rythme très différencié de pénétration du marketing selon les branches ; il faut encore qu'existe, du côté de l'offre, des équipes attentives aux besoins du marché. Ainsi, le changement organisationnel ne procède pas d'un processus simplement réactif, mais d'une intervention active qui met en jeu des relations de pouvoir entre groupes et spécialistes au sein de l'organisation.

Une deuxième interrogation concerne la lecture de la typologie des modes de contrôle. On voit bien l'intérêt de dégager des types distincts, et de souligner que chacun d'entre eux a connu une période de prédilection. Mais, on peut soutenir que ces différents modes coexistent à chaque

période, et que si un mode est dominant au cours d'une période donnée, il n'est pas pour autant exclusif des autres. C'est une correction importante à l'encontre de ce qui deviendrait vite une lecture téléologique des trajectoires des firmes. Par exemple, les critères de contrôle prêtés au mode financier, et dont les années 80 fournissent des exemples paroxystiques, ne sont pas absents des pratiques en vigueur à l'époque du contrôle direct.

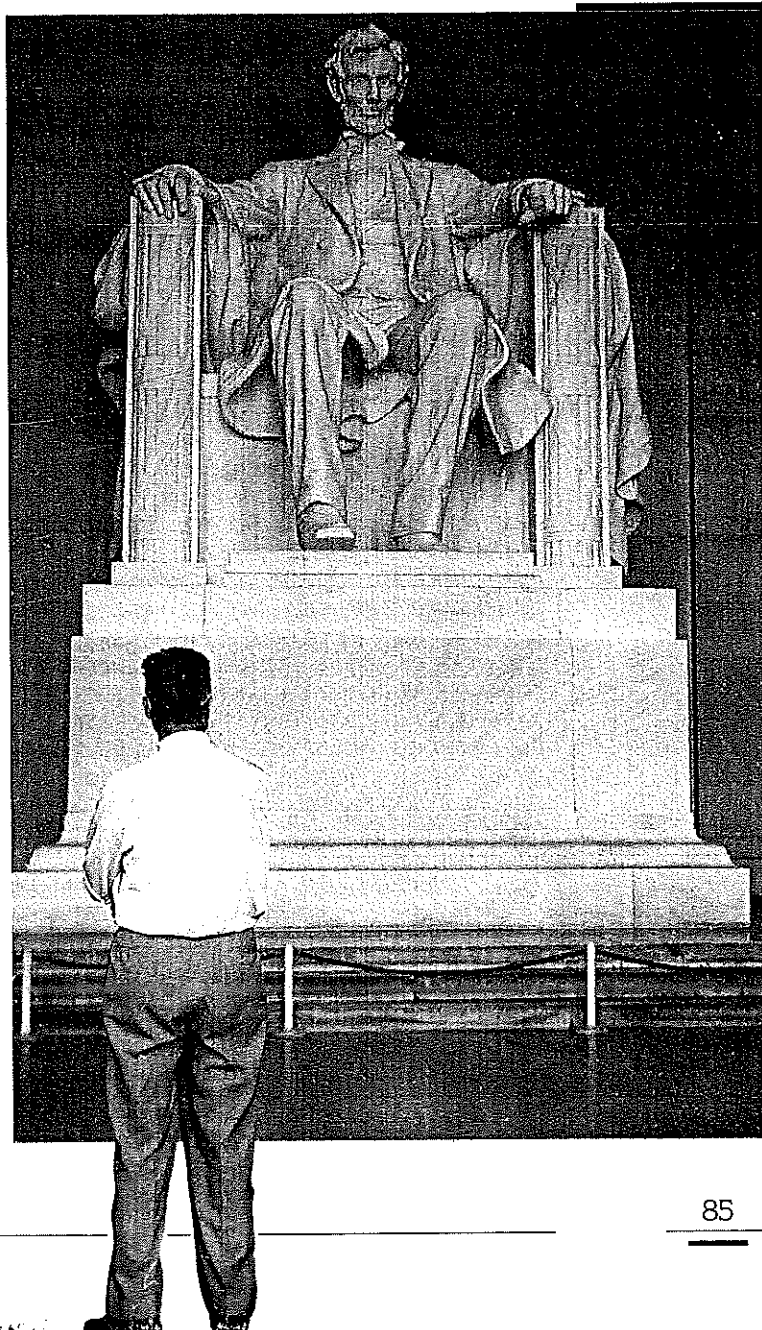
(4) Neil Fligstein est professeur de sociologie à l'université de Berkeley (Californie).

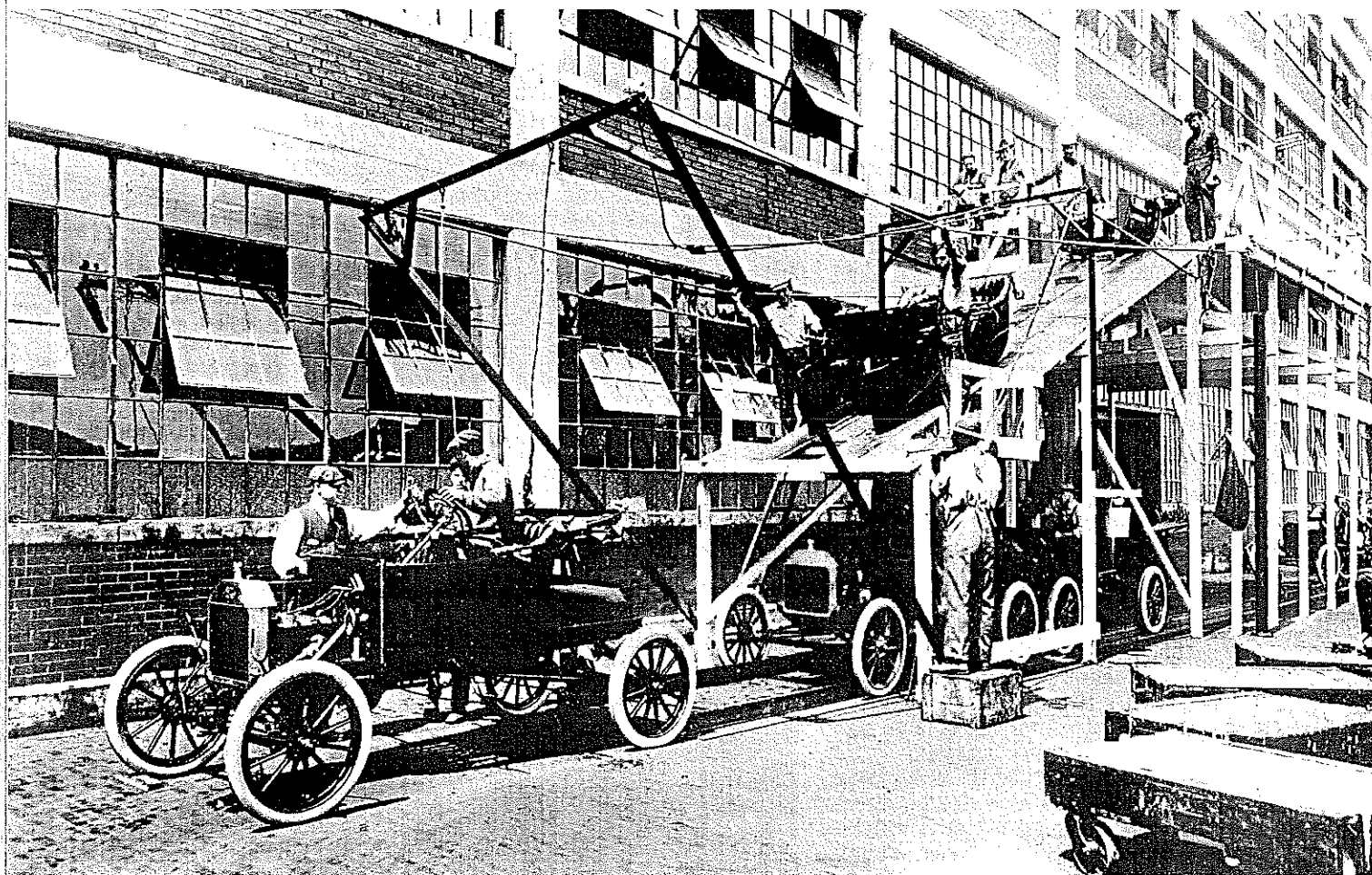
(5) Neil Fligstein, *The Transformation of corporate Control*, Harvard University Press, 1990.

(6) Je rends hommage à J. G. Padioleau, pour sa critique très convaincante du livre de Fligstein qui m'a orienté vers cet auteur : « Naissance et développement de l'entreprise moderne : une nouvelle interprétation », *Analyses de la SEDEIS*, n° 77, septembre 1990, p. 147 à 151.

(7) A.D. Chandler, *Stratégies et structures de l'entreprise*, éditions d'Organisation, 1972.

Aux États-Unis, la politique concurrentielle de l'État fédéral a orienté les stratégies des groupes, les incitant à poursuivre leur croissance dans de nouvelles activités.





La croissance des besoins de financement liés au rythme des innovations oblige à faire un usage plus sélectif des ressources.

A cet égard, Thorstein Veblen pouvait décrire dès 1904 la figure des prédateurs financiers aux États-Unis (8). Il évoquait, par exemple, « la montée d'une classe d'experts financiers dont le travail est la gestion stratégique des relations interstitielles du système industriel ». « L'objectif de l'homme d'affaires », écrivait Veblen, « n'est pas simplement de consolider un avantage industriel, mais de le faire dans des conditions de propriété qui lui donnent le contrôle de grands secteurs ou lui apporte le plus grand revenu. Son but ultime est d'accroître sa richesse, pas sa compétence industrielle ». On ne doit donc pas confondre l'émergence ou la prédominance d'un mode de contrôle avec le fait qu'il se substituerait à tout autre mode.

Enfin, l'échec des diversifications hasardeuses conduites dans les années 60 et 70, et la montée des politiques de recentrage des groupes invitent à préciser la notion de contrôle financier dans une période récente. L'approche de portefeuille a été ébranlée par l'expérience malheureuse de diversifications non reliées, dispersant les ressources du groupe entre des branches intervenant sur des marchés distincts. Certes, le caractère contracyclique de ces branches peut justifier

leur appartenance à un même groupe : les ressources de l'une comblent les besoins de l'autre, quand les cycles sont désynchronisés. Mais en période de récession généralisée, la contrainte financière se resserre, et la croissance des besoins de financement liés au rythme des innovations et à la globalisation des marchés oblige à faire un usage plus sélectif des ressources. La stratégie de portefeuille, qui conçoit les branches du groupe comme des unités indépendantes, uniquement reliées par des transferts de financements organisés par le centre, a cédé la place à une conception « horizontale » (9) de la stratégie de groupe, plus soucieuse de la cohérence industrielle des investissements. Il s'ensuit que dans le même temps où les marchés financiers prenaient leur essor, les firmes industrielles opéraient ce retour aux réalités industrielles, signifié dans le terme de « recentrage » (10). Le paradoxe n'est qu'apparent, si l'on admet que la valorisation financière des firmes est largement le résultat d'une restructuration industrielle autour de leurs compétences principales. Mode de contrôle « financier » et logique industrielle ne sont pas antinomiques, mais la nature de leur liaison doit être explicitée.

SYSTÈME POLITIQUE ET COMPORTEMENT DE LA GRANDE ENTREPRISE

Au-delà de la typologie proposée, ce sont les conditions du passage d'un mode de contrôle à un autre qui retiennent l'intérêt. Pour Fligstein, ce passage repose sur deux conditions : d'une part, l'épuisement de l'efficacité du mode de contrôle existant, d'autre part une modification dans l'attitude des pouvoirs publics à l'égard des marchés. Il ne suffit donc pas qu'un mode de contrôle rentre en crise, il faut encore que les conditions politiques du moment permettent ou orientent la mutation des stratégies.

Ainsi, la politique antitrust aurait exercé une influence déterminante dans le passage d'un type contrôle à un autre. La gestation et l'application du Sherman Act (1890) a dissuadé les firmes de s'en tenir aux ententes anticoncurrentielles, et les a contraintes à chercher à obtenir le même résultat par un autre moyen. Il s'en est suivi un mouvement de fusions. Dans les groupes ainsi constitués, la rationalisation et l'intégration sont intervenues ensuite, autour de structures fonctionnelles unitaires. Le mode de contrôle restait fondé sur la stabilisation des prix par le contingentement de l'offre. Mais avec la dépression des années 30 et l'effondrement de la production, l'arme a révélé ses effets pervers, les efforts de stabilisation ayant alimenté le cycle récessif. L'accent sera mis alors sur la recherche de nouveaux débouchés, et sur la découverte de marchés neufs.

La résurgence d'un climat antitrust (loi Celler-Kefauver, 1938-1950) fera obstacle à la concentration au sein d'une même branche. Prévenant la sanction des pouvoirs publics, les groupes furent incités à poursuivre leur croissance dans de nouvelles activités où ils n'occupaient pas encore de position dominante. Ainsi, la politique de la concurrence a guidé les groupes sur la voie de la croissance conglomérale. La conception financière du contrôle va émerger de cette évolution : entre des activités sans lien industriel ou mercatique, le seul point de référence et de contrôle commun ne peut être que la rentabilité financière dégagée par chacune d'entre elles. L'organisation multidivisionnelle s'est imposée ainsi comme la mieux adaptée à l'exercice d'un contrôle financier centralisé et à la mise en œuvre de stratégies concurrentielles décentralisées.

Le rôle de la politique de la concurrence tel qu'il est exposé par Fligstein appelle deux réflexions. En premier lieu, la polarisation sur les pratiques anticoncurrentielles des firmes risque d'occulter un pan entier de leurs relations qui ne relèvent ni de l'affrontement concurrentiel, ni de l'entente anticoncurrentielle. Les pratiques

d'accords et les alliances sont des formes de coopération inassimilables à la collusion (11). Le modèle de Fligstein gagnerait à intégrer cet aspect-là. La typologie proposée par Dussauge et Garrette (12) rappelle utilement que la coopération interfirmes n'est pas réductible à la collusion. Les alliances « d'intégration conjointe » visent à réaliser des économies d'échelle sur un produit intermédiaire, ou sur une composante d'un produit dont l'assemblage reste en dehors de l'alliance : la coopération en amont est compatible avec la concurrence en aval.

Les alliances « additives » sont une extension des précédentes, elles recherchent l'effet de taille sur toutes les étapes du processus de fabrication, et les alliés ne sont pas en concurrence sur le marché du produit concerné. Enfin, les alliances « complémentaires » regroupent des firmes ayant des compétences distinctes et mutuellement nécessaires, et dont l'apprentissage est inaccessible à l'autre. Ces différentes formes de coopération s'intègrent à des pratiques concurrentielles régulières, sauf à considérer que toute stratégie concurrentielle est collusoire, à raison même de son objet (le renforcement de la position concurrentielle de la firme).

Dans une approche descriptive, il importe donc de distinguer la figure de la coopération de celle de la collusion. Dans une perspective analytique, il convient de situer la coopération relativement à la concentration financière : la première est-elle une forme transitoire vers la seconde ? ou est-elle une forme originale et alternative de coordination ?

A l'encontre d'une littérature unilatéralement insistante sur la montée des alliances, la prégnance des relations capitalistiques et des formes traditionnelles doit être rappelée. Il apparaît d'abord que les groupes exercent un degré de contrôle financier absolu, souvent bien au-delà de la majorité de contrôle, sur toutes les filiales participant à l'activité centrale du groupe. De plus, les opérations de prise de contrôle restent la forme majoritaire et prépondérante des opérations de croissance externe recensées, largement devant les participations minoritaires et les accords. Enfin, l'effet d'annonce d'un accord inter-firmes ne doit pas être confondu avec sa portée réelle (champ d'application, durée d'exercice, poids dans les activités des partenaires) :

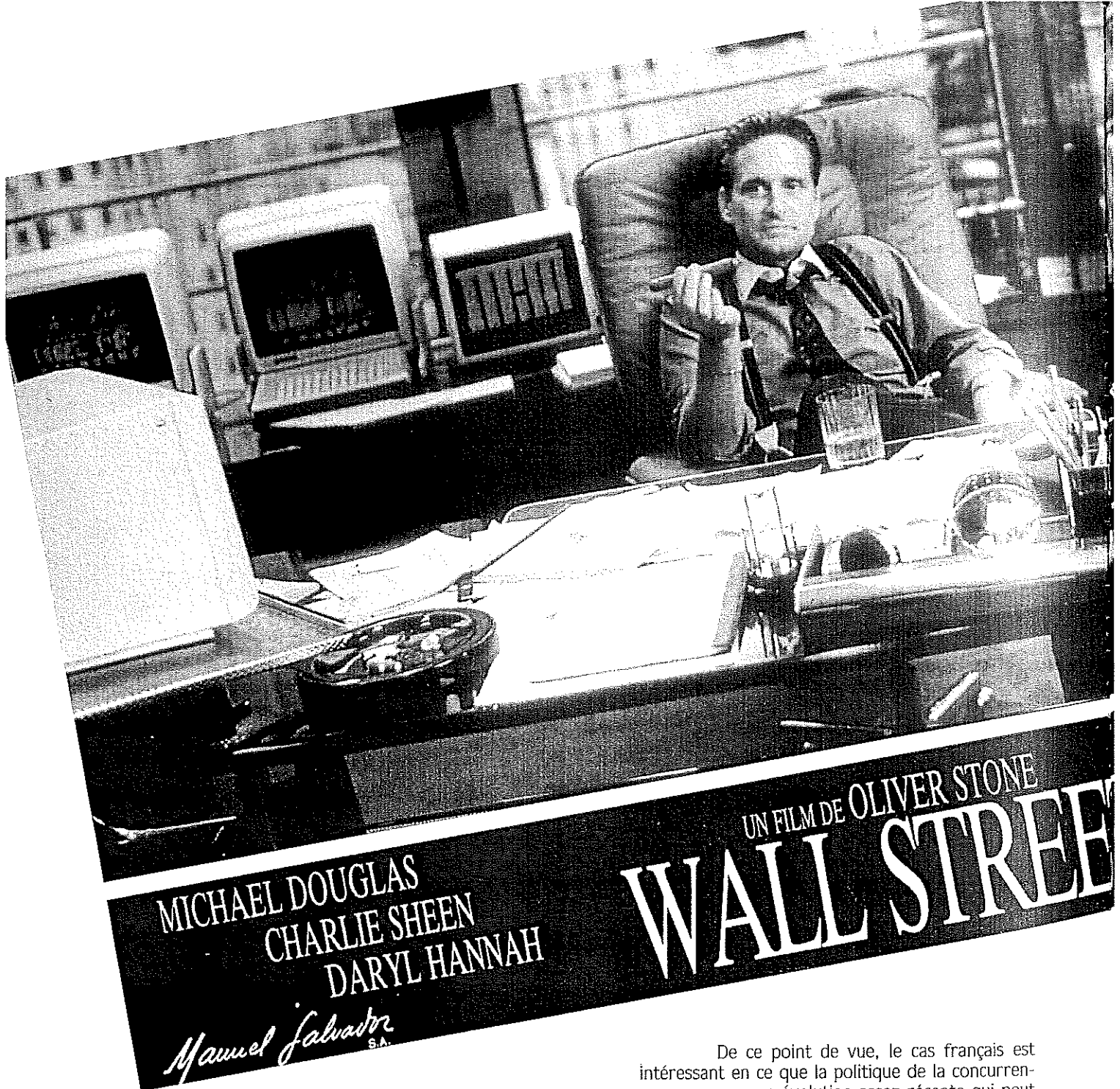
(8) Thorstein Veblen, *The Theory of Business Enterprise*, 1904, The New American Library, New York, 1932.

(9) C'est le terme employé par M.E. Porter, *L'avantage concurrentiel*, Inter-Éditions, 1986.

(10) Laurent Batsch, *La croissance des groupes industriels*, éditions Economica, 1993.

(11) Une chose est de constater que chaque firme a intérêt à élever les barrières qui protègent ses marchés, autre chose est de confondre toutes les formes de barrières.

(12) Pierre Dussauge et Bernard Garrette, « Alliances stratégiques, mode d'emploi », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1991, p. 4 à 18.



« L'objectif des prédateurs financiers n'est pas de consolider un avantage industriel mais de le faire dans des conditions de propriété qui lui donnent le contrôle de grands secteurs ou lui apporte le plus grand revenu. »

nombre d'accords sont rompus, tandis que d'autres sont prolongés par des opérations de concentration. Ces réserves étant faites, il reste vrai que les différentes formes de coopération entre entreprises ne sauraient être rangées dans la seule et même rubrique de la « collusion ».

Le second objet de discussion concerne l'impact de la politique de la concurrence : à l'évidence, ce thème n'a pas la même résonance des deux côtés de l'Atlantique. Aux États-Unis, la pression étatique sur les pratiques concurrentielles des firmes s'exerce avec une certaine continuité, et même si elle ne parvient pas forcément à empêcher la concentration (si tant est que ce soit son but), elle exerce une forte contrainte (13). L'approche de Fligstein est marquée par les traditions américaines, et une perspective comparative, seulement ébauchée dans l'ouvrage de 1990, reste à ouvrir.

De ce point de vue, le cas français est intéressant en ce que la politique de la concurrence y a connu une évolution assez récente qui peut s'interpréter comme un rapprochement avec le « modèle » américain. En France, la rhétorique antitrust n'a pas été absente, mais loin d'être portée par une défense d'un capitalisme concurrentiel pur, elle a longtemps compté comme une critique du capitalisme : la concentration était moins dénoncée pour ses effets anticoncurrentiels que pour sa contradiction à des idéaux de justice économique et politique. Concentration économique et concentration du pouvoir étaient fustigées dans une même défense de la souveraineté populaire et de la socialisation économique (14).

Ce qui était condamné, c'était moins l'existence des « monopoles » apparemment produite par une évolution économique inéluctable, que leur propriété privée : plus une entreprise concentre de force, plus son statut privé devient contradictoire avec l'exercice d'une souveraineté politique collective. L'idée n'était pas de réduire

EN QUÊTE DE THÉORIES

récents dans le cadre européen (16). Si le pouvoir politique conserve une influence qu'il n'a pas ailleurs, l'ordonnance de décembre 1986 a conféré au Conseil de la concurrence un pouvoir de décision qu'il n'avait pas avant.

Mais l'innovation majeure vient sans doute du contrôle exercé par les instances de l'union européenne (17). La politique de la concurrence semble d'autant plus forte que la politique industrielle perd en ambition, comme si l'intensité de l'une devait varier inversement à celle de l'autre.

Et dans le même temps où la France connaissait cette évolution, H. Dumez pouvait observer un certain aplatissement de la politique antitrust aux États-Unis (18). Y aurait-il convergence des politiques de concurrence vers une ligne médiane ?

LE « CHAMP ORGANISATIONNEL » COMME ESPACE DE COMPÉTITION ENTRE FIRMES

Le champ organisationnel est délimité par les initiatives que prennent les firmes et par la représentation qu'elles se font d'elles-mêmes et de leurs concurrents. Ce champ a une dimension objective qui tient à la nature des produits, à la localisation des marchés et aux compétences de la firme. Mais, il est aussi un espace construit par des stratégies d'acteurs. En identifiant ses

(13) Par exemple, de 1969 à 1982, IBM a fait face à une enquête de la Division antitrust du ministère de la Justice, d'où sont sortis 760 millions de documents : une procédure de cette lourdeur ne peut pas ne pas affecter en permanence les décisions de l'entreprise. Dans le même secteur, Microsoft qui contrôle 80 % du marché des systèmes d'exploitation est l'objet d'une enquête de la Federal Trade Commission depuis 1990, relayée depuis 1993 par la Division antitrust. Ces actions juridiques publiquement connues deviennent des paramètres non seulement des choix stratégiques de l'entreprise, mais des stratégies des concurrents et partenaires.

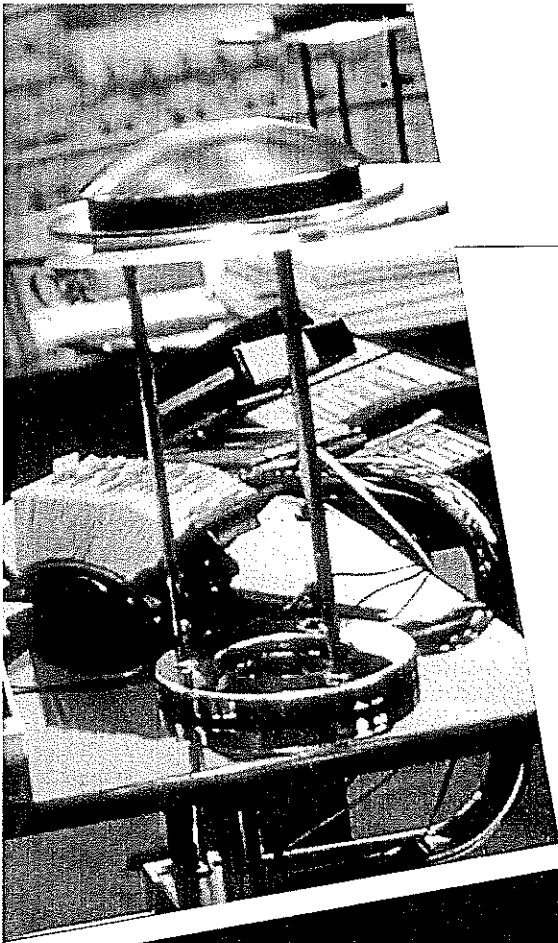
(14) La condamnation des « 200 familles » constituant le conseil d'administration de la Banque de France avant sa nationalisation sous le Front populaire, a trouvé un prolongement dans la dénonciation des monopoles par la Résistance, puis dans la thématique anti monopoliste du PCF dans les années d'Union de la gauche autour du « programme commun ».

(15) Faut-il rappeler, alors que le bilan industriel du pompidolisme fait l'objet de commémorations, que l'interventionnisme n'était pas l'apanage des tenants des nationalisations ?

(16) Hervé Dumez, Alain Jeunemaître, *La concurrence en Europe*, Le Seuil, 1991.

(17) L'opposition au rachat par Aérospatiale de De Havilland (finalement racheté par le canadien Bombardier), ainsi que le partage administré du secteur des eaux minérales entre Nestlé et BSN après l'OPA sur Perrier, en ont donné deux exemples spectaculaires.

(18) Hervé Dumez, « La révolution antitrust », *Analyses de la SEDEIS*, n° 74, mars 1990, p. 49 à 55.



l'espace des « monopoles », mais d'aller vers leur expropriation. C'est en ce sens que le Conseil national de la résistance (CNR) préconisait « *le retour à la nation des grands moyens de production monopolisés, fruit du travail commun, des sources d'énergie, des richesses du sous-sol, des compagnies d'assurances et des grandes banques* ». Alors qu'aux États-Unis l'opinion anti-trust était exprimée au nom de la défense des valeurs authentiques du capitalisme, elle a pris en France, pendant des années, le sens d'une condamnation de la concentration des richesses. Il ne s'agissait pas de diviser les monopoles ou de les empêcher de se former, mais plutôt de prendre appui sur leur existence pour accélérer la socialisation de l'économie. A l'évidence, même entre pays à économies de marché, les différences idéologiques affectent le rôle économique conféré à l'État.

Jusque dans les années 80, l'État français s'est montré plus intéressé à constituer des « champions nationaux » qu'à briser les positions dominantes (15). Comment aurait-il été possible d'œuvrer à la fois à constituer des groupes puissants et à limiter leur pouvoir de marché ? De fait, l'influence institutionnelle de la politique de la concurrence est restée longtemps marginale. H. Dumez et A. Jeunemaître en ont retracé l'histoire, pour mieux souligner les changements

Dirigida por
OLIVER STONE



EN QUÊTE DE THÉORIES

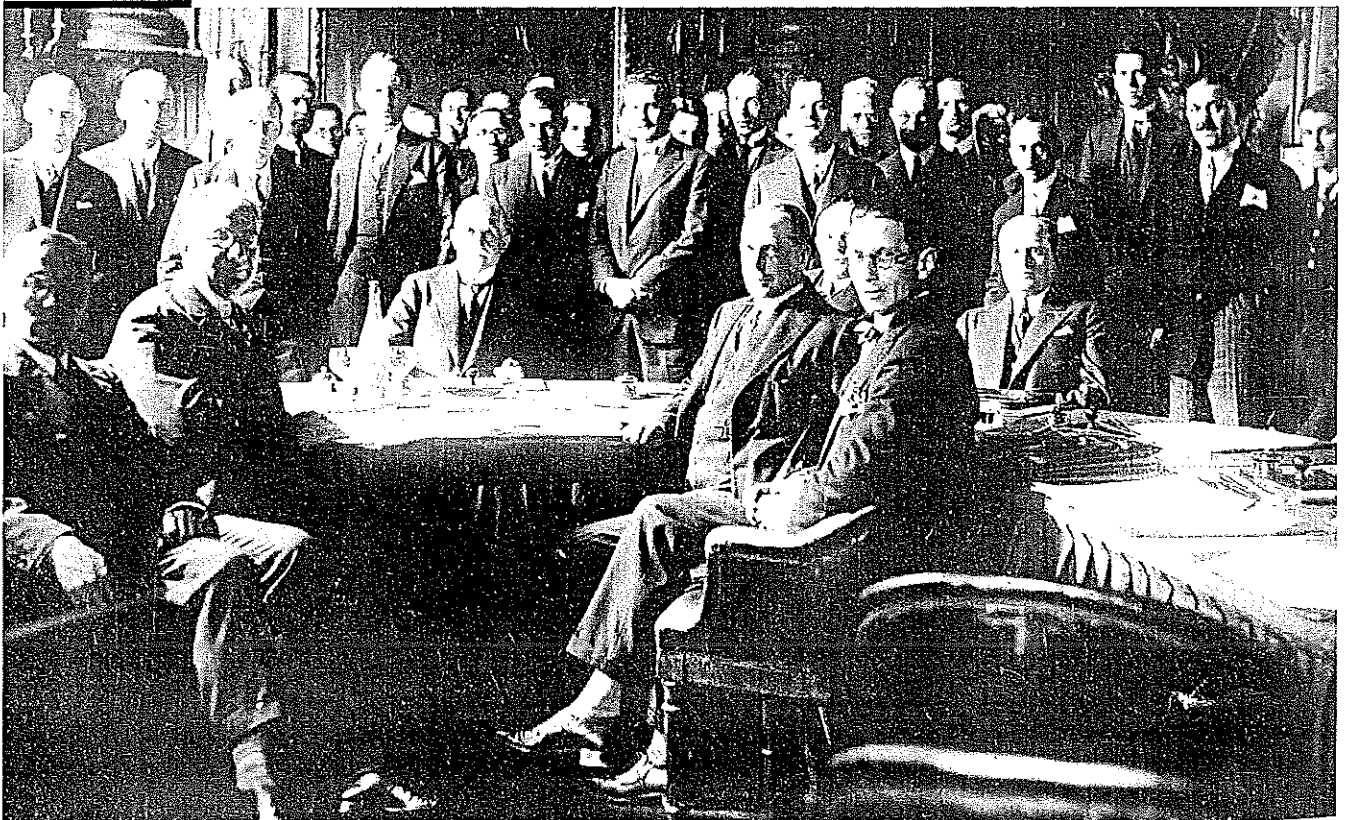
concurrents (adversaires et concurrents, à des degrés divers selon le moment et le lieu) la firme les oblige à la reconnaître à leur tour. Ce processus d'autosélection a pu être décrit comme « l'institutionnalisation » de champs organisationnels. Pour Fligstein (19), « leur existence est établie par la reconnaissance mutuelle entre acteurs de différentes firmes, de leur interdépendance. Ces acteurs partagent une même conception de l'action légitime et de la place de chaque organisation dans ce champ. La fonction des champs organisationnels est d'abord et avant tout, de promouvoir la stabilité ». Les firmes puissantes exercent une influence déterminante dans la délimitation des champs, par la seule force de leur exemple et par le mimétisme des firmes suiveuses. Le champ organisationnel prend donc un sens proche du « groupe stratégique » tel qu'il est défini par M. E. Porter (20). Les entreprises d'un même groupe stratégique tendent à se ressembler, à adopter des profils et des structures comparables. Cet effet de conformation à une figure de groupe pointée ici par Porter a été soulignée par d'autres. « Le sentiment d'appartenir à un même domaine » (21) n'est pas seulement le produit d'une commune expérience, il est aussi un élément de construction du groupe.

Le concept de champ existe en sociologie, et il ne s'agit pas seulement d'une coïncidence terminologique : il recouvre une même réalité, celle de la structuration de la vie sociale à l'échel-

le de champs délimités par la nature des enjeux qui provoquent la rencontre des parties prenantes au champ. Dans la sociologie de la reproduction, par exemple, le champ se caractérise par le type de capital dont la valorisation est à l'origine du pouvoir ou du profit des agents dans le champ considéré (capital culturel, capital économique, capital social).

Ainsi, l'ensemble des groupes industriels s'inscrivent dans le champ économique, où la hiérarchie des positions suit une échelle d'accumulation de capital économique. Dans un même champ principal, le volume et la composition du capital des agents délimitent des sous-champs, dont les structures sont irréductibles les unes aux autres. Par exemple, le sous-champ des groupes pétroliers est structuré par des relations spécifiques ; même si elles ne dérogent pas au principe de valorisation du capital économique, ces relations ne peuvent pas être décrites uniquement comme l'expression dans le secteur particulier de l'énergie d'une loi d'accumulation universelle ; en l'occurrence, le caractère stratégique des ressources pétrolières, leur localisation géopolitique et la position oligopolistique des groupes pétroliers constituent des facteurs déterminants de leur comportement. Bourdieu précise que les sous-champs ne sont pas une reproduction miniaturisée du champ, une simple concrétisation d'une loi générale. A la différence de l'analyse systématique, pour laquelle le tout est isomorphe

Alors qu'aux États-Unis l'opinion antitrust était exprimée au nom des valeurs authentiques du capitalisme, elle a pris en France le sens d'une condamnation de la concentration des richesses (Conférence monétaire à la Banque de France).



aux parties, « *un champ n'a pas de parties, de composantes. Chaque sous-champ a sa propre logique, ses règles et ses régularités spécifiques* ». (22) Ainsi, Bourdieu reconnaît à la fois l'objectivité des relations entre agents et la diversité de leurs déterminants. L'objectivité tient à la nature du capital qui structure le champ (l'accumulation du capital économique a ses contraintes propres), ainsi qu'à la position des agents relativement aux autres dans ce champ (tout n'est pas permis dans des rapports de force donnés).

Mais, le déterminisme du champ n'est ni uniforme, ni absolu. Il n'est pas uniforme parce que chaque sous-champ a son fonctionnement propre. Il n'est pas absolu, parce qu'une position objective ne détermine pas une seule bonne stratégie. Dans un champ donné, la conquête d'une position impose des points de passage obligés, mais les stratégies ne sont pas la soumission à des scénarios inscrits dans les structures. Elles sont contingentes au champ, à la position de l'agent dans le champ, et à la perception que celui-ci a de sa propre situation et de sa capacité à la faire évoluer (ensemble de dispositions résultant de l'intériorisation par l'agent de ses chances dans un univers donné, « l'habitus »). La notion de champ organisationnel, ou de sous-champ, semble donc constituer un élément du patrimoine commun à l'économie et à la sociologie.

APPROCHE SOCIOLOGIQUE ET APPROCHE ÉCONOMIQUE

Fligstein (1990) insiste sur le fait que les changements de la grande entreprise ne peuvent pas être interprétés uniquement en termes de réaction aux marchés, mais qu'ils résultent d'interactions entre firmes, et entre celles-ci et le système politique. Il s'ensuit que l'efficacité des firmes ne peut être appréciée sur de stricts critères de performance économique, car elle est aussi une « efficacité sociologique », relative aux contraintes ou aux demandes émanant d'une organisation sociale. « *Ce ne sont pas les marchés qui ont suscité des formes efficaces d'organisation sociale, mais des interactions sociales et politiques qui ont produit la structuration de marchés socialement efficaces. Une organisation sociale qui se révélait efficace en remplaçait une autre seulement quand la précédente était devenue illégale ou en crise. La structure sociale des marchés et sa relation à l'État sont à l'origine des changements dans leur organisation. En d'autres termes, les formes d'organisation sociale produisent le marché, et non l'inverse.* »

Fligstein et Dauber (23) récusent la division du travail qui réserve le traitement des organisations économiques aux économistes, et celui des organisations non économiques aux

sociologues : « *une vision unifiée du changement dans les organisations à but lucratif n'existe ni en économie, ni en sociologie* ». En particulier, les théories économiques ne suffisent pas à rendre compte de l'évolution des structures des firmes. Les économies d'échelle, par exemple, permettent-elles d'expliquer les choix d'intégration verticale dans tous les cas (nombreux) où les seuils de rentabilité aux différents stades de la filière mettent en jeu des quantités très inégales (goulot d'étranglement en aval, par exemple) ? De même, les économies de variété sont-elles un facteur d'intégration verticale quand les technologies mises en œuvre sont très différentes, et qu'il peut être moins coûteux de « faire faire » que de faire ? Quant à l'adoption de la forme multidivisionnelle, les auteurs soutiennent que les explications d'origine économique s'appliquent plus à la diversification elle-même qu'à la forme organisationnelle qui lui est associée, et la nature de cette association reste à éclairer.

L'analyse des coûts de transaction explique l'existence d'organisations et la diversité de leurs formes par l'incapacité des dirigeants à maîtriser l'information, mais paradoxalement cette théorie traite toutes les formes organisationnelles comme des réponses optimales à des situations que la rationalité des agents ne sait pas résoudre. Au contraire des théories économiques, les approches sociologiques montrent que la discipline du marché n'est ni immédiate, ni stricte, et que le marché est tolérant. Elles permettent en particulier de comprendre que l'intégration verticale a répondu à la tentative de contrôler l'approvisionnement pour constituer des monopoles au début du siècle.

L'intérêt d'emprunter à la sociologie ses travaux sur les rapports entre l'individu et le groupe pour analyser les relations entre firmes n'est plus à souligner. Certes, tous les rapports entre un ensemble et ses composantes, entre le tout et les parties, ne sont pas comparables. Si la rationalité collective était assimilable à la rationalité individuelle, si une organisation se comportait à la façon d'un « seul homme », les sciences de la psychologie suffiraient à épuiser le débat sur le comportement des firmes. Précisément, l'apport de la sociologie à la discussion économique est de modifier la définition de la rationalité elle-même,

(19) Neil Fligstein, *The Transformation of Corporate Control*, Harvard University Press, 1990.

(20) Michael E. Porter, *Choix stratégiques et concurrence*, éditions Economica, 1982.

(21) Francis Bidault, *Le champ stratégique de l'entreprise*, éditions Economica, 1988.

(22) Pierre Bourdieu (avec Loïc Wacquant), *Réponses*, Le Seuil, 1992.

(23) Neil Fligstein & Kenneth Dauber, « Structural change in corporate organization », *Annual Review of Sociology*, 1989, p. 73 à 96.

EN QUÊTE DE THÉORIES

Les firmes puissantes exercent une influence déterminante dans la délimitation des champs, par la seule force de leur exemple et par le mimétisme des firmes suiveuses.

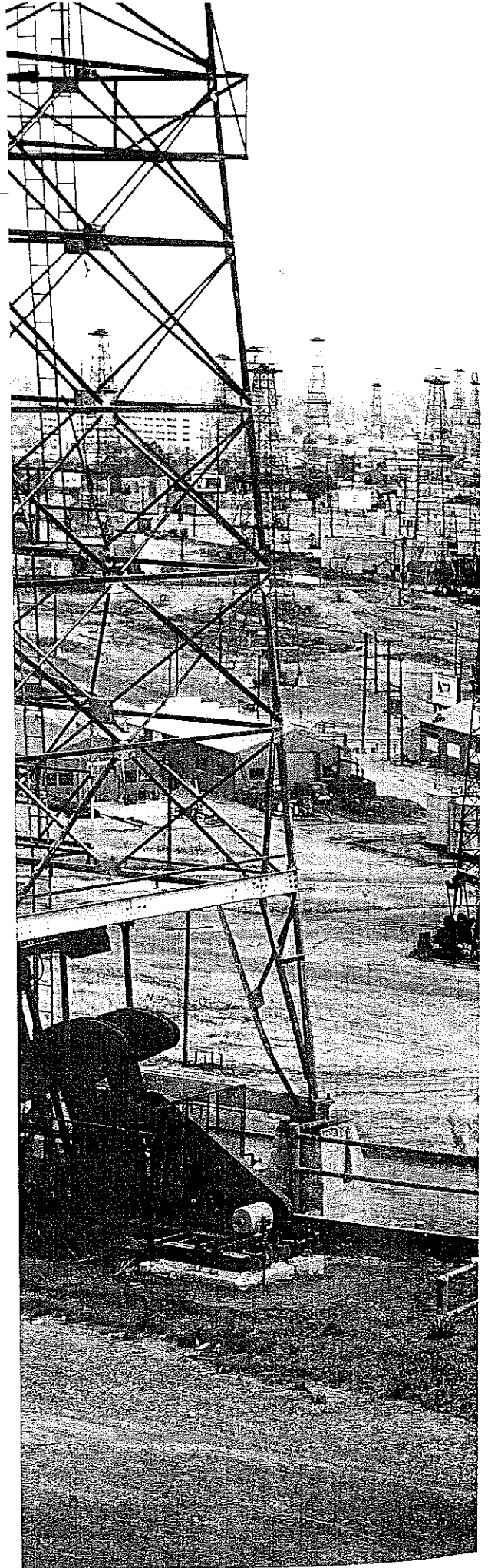
et de la traiter non comme une qualité intrinsèque et constitutive des agents, mais comme un état évolutif. C'est bien le sens de l'opposition établie par Simon entre la rationalité procédurale et la rationalité substantielle.

La sociologie apporte les éléments d'une formulation de la capacité d'initiative d'un groupe, ou d'une dialectique entre la contrainte et la stratégie. Poser l'existence de stratégies d'entreprise, c'est dire aussi que les firmes sont en mesure de faire des choix, dont dépend réellement leur devenir. La reconnaissance de cette liberté des firmes ramène l'analyse à deux questions constitutives de la sociologie. La première est celle de la part du degré d'autonomie des agents par rapport aux contraintes qui enserrant leur développement. La seconde question est relative à la nature des contraintes : sont-elles universelles, ou admettent-elles une pluralité de causes agissantes, selon les milieux, les « microcosmes », les marchés, etc. ?

Deux écoles sociologiques appliquent aux relations sociales une problématique applicable aux relations entre firmes : l'une est polarisée sur l'initiative stratégique des acteurs ; l'autre insiste sur les contraintes qui assurent la reproduction des ordres existants. Les deux écoles se situent de points de vue différents (la stratégie d'acteur ou la reproduction des structures), mais elles ont en commun de faire référence au déterminisme des structures, et à la capacité stratégique des agents (y compris de modifier les structures).

On plaiderait volontiers pour une approche conciliatrice de ces deux grandes écoles de la sociologie. La distance entre elles n'est pas aussi grande que les épigones l'ont parfois écrit pour mieux identifier leur appartenance. D'une part, même si la divergence d'approche n'est pas neutre (« micro » ou « macro » sociologie) en ce qu'elle traduit un positionnement différent sur le rôle de l'individu (acteur ou agent), aucune des deux écoles ne peut prétendre avoir réponse aux questions de l'autre : elle peut justifier de ne pas les traiter dans la mesure où elles lui paraissent subordonnées, mais elle ne peut en dénier la pertinence. D'autre part, chacune de ces écoles n'est pas aussi « radicale » que ses adversaires peuvent le dire pour mieux la fustiger : le déterminisme de la sociologie de la reproduction fait place aux stratégies, le pouvoir de l'acteur dans la sociologie des organisations est sous influence des structures. Du moins peut-on lire (« tirer ») en ces deux courants de la sociologie, et si la tentative doit être critiquée, ce ne saurait être au nom de l'une ou l'autre des orthodoxies.

La sociologie des organisations, qui s'intéresse au comportement des agents dans l'organisation, est-elle transposable au comportement des organisations sur un marché ? Les mécanismes mis à jour par l'analyse stratégique



(la production des règles, et leur perturbation par les stratégies d'acteurs) peuvent-ils expliquer l'action des organisations sur le marché ?

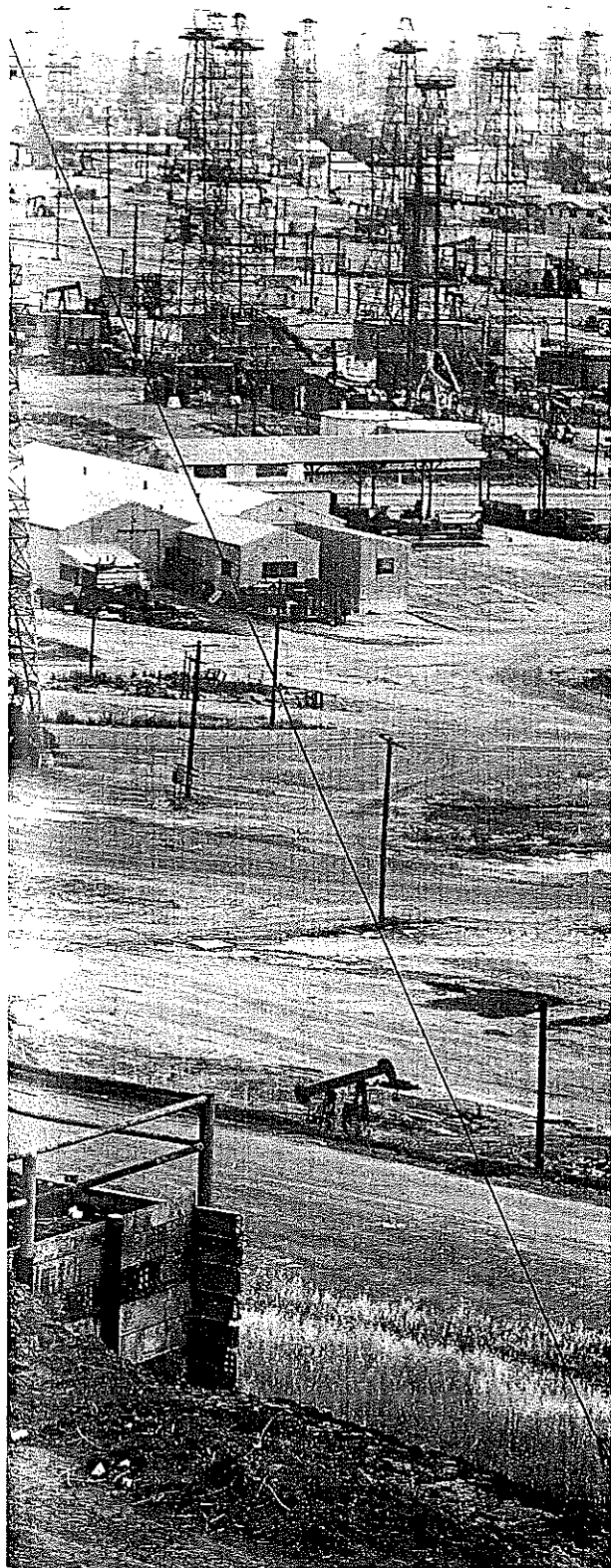
M. Crozier et E. Friedberg (24) admettent que les acteurs sont contraints par les structures, ont une rationalité limitée, et disposent d'une liberté restreinte. L'organisation a précisément pour fonction de réduire les marges de négociation et de rendre ainsi possible la coopération. Mais, l'acteur use d'une capacité d'initiative pour préserver ses intérêts et amener les autres partenaires à les respecter. Le pouvoir de l'acteur se mesure à sa capacité de contraindre les autres à composer, et à se conformer à sa stratégie. Cette conception du rôle de l'individu dans l'organisation a quatre conséquences notables. L'organisation ne peut être appréhendée comme une structure indépendante des relations qui s'y nouent ; elle en est le produit, pas seulement le cadre ; l'organisation est un construit. L'influence de l'environnement sur l'organisation est médiatisée par l'intervention des acteurs sociaux ; l'organisation ne subit pas son environnement, elle peut le modifier. L'action des individus peut toujours être saisie comme l'expression de leur stratégie ; derrière l'irrationalité apparente des comportements, l'analyse met à jour « des régularités qui n'ont de sens que par rapport à une stratégie » ; la stratégie n'a pas besoin d'être consciente pour exister. Enfin, les individus ne maîtrisent jamais complètement leurs objectifs ; ils les découvrent à travers leur expérience (rationalité procédurale).

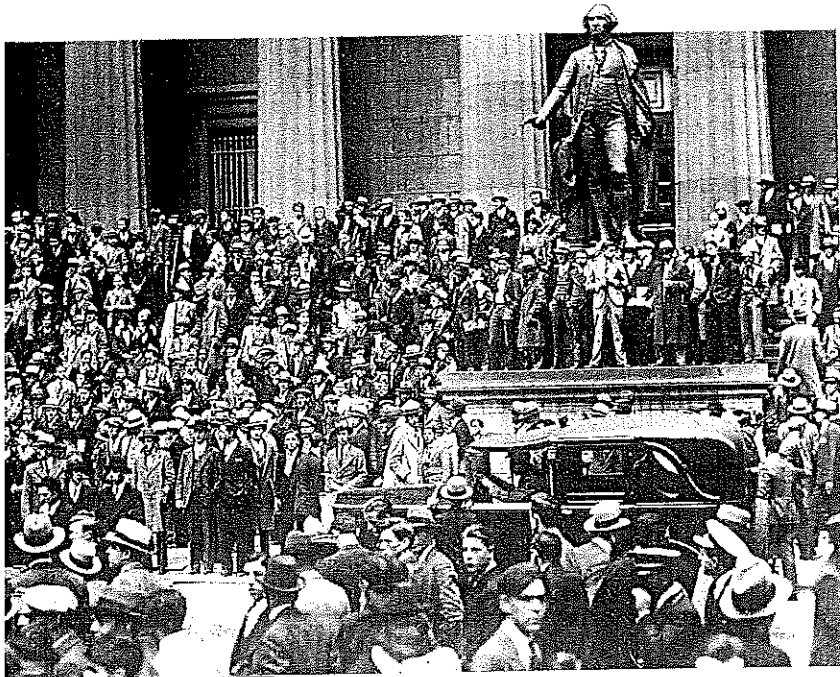
LES GROUPES D'INFLUENCE DANS L'ORGANISATION

Si l'on suit Fligstein, la conception financière du contrôle a donc prévalu à partir des années 70, pour s'imposer pleinement au cours des années 80. Désormais, la firme est pensée comme un portefeuille d'activités redéployées en fonction de taux de rentabilité à court terme. Fligstein et Markowitz (25) relèvent deux types d'analyses explicatives de cette évolution. Pour la théorie financière, l'essor des marchés de capitaux a poussé les firmes à améliorer leur efficacité, et le critère des marchés de capitaux (l'enrichissement des actionnaires) s'est imposé naturellement. Un second courant d'orientation plus socio-économique insiste sur le rôle des investisseurs institutionnels (banques, assurances)

(24) Michel Crozier & Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Le Seuil, 1977.

(25) Neil Fligstein & Linda Markowitz, « Financial Reorganization of American Corporations in the 1980s », W.J. Wilson (ed.), *Sociology and the Public Agenda*, New York, Sage Publications, 1993.





C'est la montée des firmes contrôlées par la finance qui rend compte de la montée des manœuvres financières et non l'inverse.

dont les exigences à l'égard des entreprises sont de rentabilité financière (26). Mais, il conviendrait de renverser l'ordre de la causalité : « *c'est la montée des firmes contrôlées par la finance qui rend compte de la montée des manœuvres d'orientation financière* », et non l'inverse.

Pour Fligstein et Markowitz, les deux analyses, financière et institutionnelle, sont incomplètes dans la mesure où elles négligent le rôle des acteurs dans l'avènement d'un mode de contrôle. Les auteurs discernent deux forces influentes derrière les actions stratégiques des firmes : d'une part, le comportement des concurrents (effet de mimétisme dans un même champ organisationnel), d'autre part les actions du gouvernement dans le domaine de la concurrence. Ces forces ont conjugué leurs effets : la diversification des activités de la grande entreprise a favorisé la montée des critères financiers de contrôle des performances, les lois anticoncentration ont incité les firmes à se diversifier en dehors des branches où elles avaient déjà acquis de fortes positions.

Cette évolution s'est traduite par la montée des « financiers », dont le poids dans les directions générales est à la mesure de la prégnance du mode de contrôle financier. Il reste à fixer le sens de la causalité : les financiers occupent-ils une place qui leur est ouverte par les choix des actionnaires, ou ont-ils forcé l'évolution ? La réponse de Fligstein est déjà contenue dans son ouvrage de 1990. Il montre le rôle des groupes d'influence dans le passage d'un mode de contrôle à l'autre. Pour basculer d'un mode à l'autre, il faut l'intervention d'un groupe d'experts porteurs de la nouvelle légitimité.

La question du rôle des groupes

d'influence telle qu'elle est énoncée par Fligstein et Markowitz est-elle applicable à d'autres États, ou doit-elle être reformulée, et dans quels termes ? On rejoint là les préoccupations de travaux culturalistes sur les modes de direction et de gestion dans différents États. La plupart de ces travaux s'intéressent moins à la « spécialité » des groupes d'influence qu'à leur mode de sélection et à leur émergence. En particulier, la lancinante comparaison entre Allemagne et France fait ressortir le rôle structurant de l'origine scolaire en France versus la promotion interne dans le métier en Allemagne, la mobilité polyvalente du haut dirigeant en France versus l'imprégnation cumulative en Allemagne, le formalisme hiérarchique en France versus l'autorité de la compétence en Allemagne, la figure de l'énarque en France versus celle de l'ingénieur en Allemagne, etc. (27). Le rôle des grands corps de l'État dans la direction des groupes est connu (28). Mais, une problématique à la Fligstein reste sans doute à développer, qui ferait sa place à la formation disciplinaire des dirigeants ainsi qu'à leur trajectoire professionnelle, à côté d'autres facteurs de sélection.

Les critères de performance de l'ingénieur de production ne sont pas les mêmes que ceux des gens de marketing, non plus que ceux de la direction financière. L'idée de bon sens selon laquelle chacune des fonctions est nécessaire à l'autre, que leurs rôles sont complémentaires et qu'il faut de tout pour faire une entreprise... ne saurait cacher derrière son évidence massive les conflits interfonctionnels. L'influence d'une fonction dans la direction générale constitue un réel enjeu de pouvoir au sein de l'entreprise, et peut révéler le sens d'une trajectoire de l'entreprise.

Les recherches de Neil Fligstein montrent que l'analyse concrète des marchés concrets n'est pas incompatible avec un travail de conceptualisation. Elles invitent à mieux cerner plusieurs facteurs d'influence du comportement des firmes : institutions publiques, champs organisationnels, formation des dirigeants, etc. Elles confirment l'intérêt d'une approche sociologique des marchés et des organisations, et suggèrent de nombreuses pistes de recherche dans cette direction. •

(26) On relèvera que si les « zinzins » américains peuvent être présentés comme des « percepteurs » de revenus financiers, ils sont plus souvent présentés en France comme des actionnaires stables, et les partenaires indispensables de stratégies industrielles à long terme.

(27) Marc Maurice, François Sellier, Jean-Jacques Silvestre, *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF, 1982. Daniel Bollinger et Geert Hofstede, *Les différences culturelles dans le management*, éd. d'Organisation, 1987. Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Le Seuil, 1989.

Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mouro, « Comment les entreprises françaises et allemandes sélectionnent-elles leurs dirigeants ? », *Cadres-CFDT*, janvier-février 1993.

(28) Michel Bauer, Elie Cohen, *Qui gouverne les groupes industriels ?*, Le Seuil, 1981.