



LES RÉPONSES DIVERGENTES DES ENTREPRISES FACE AU CONTEXTE DE RESTRUCTURATION PRODUCTIVE

UNE COMPARAISON ENTRE DEUX FIRMES PUBLIQUES
ARGENTINES

*Leticia Muñiz Terra, Juliana Frassa, Alejandro Naclerio **

Dans les années 1990, presque toutes les entreprises publiques ont été privatisées en Argentine. En réponse à la transformation du système économique qui impose de nouvelles règles du jeu, certains acteurs ont mis en place des stratégies divergentes. Cet article analyse les différentes trajectoires de deux importantes entreprises argentines : Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) et Astillero Río Santiago (ARS). Leur étude comparative nous a permis de percevoir que les articulations entre les acteurs et le système socio-économique ne sont jamais prédéterminées. La politique publique mise en œuvre pour chacune des entreprises a été le résultat d'une interaction particulière entre l'action des acteurs et les restrictions imposées par le système. Nous distinguons dans cette analyse, d'un côté une stratégie de marché imposée aux acteurs (le cas d'YPF), de l'autre une action de résistance des acteurs ayant réussi à faire face au contexte (le cas d'ARS).

Mots clés : Argentine, transformation du système économique, privatisations, firmes publiques, stratégie des acteurs, contexte social.

En Argentine, les transformations néo-libérales des années 1990 ont instauré la dérégulation des marchés, l'ouverture commerciale ainsi qu'un profond processus de restructuration et de privatisation des entreprises publiques.

Dans ce contexte, le présent article se propose d'analyser et de comparer les trajectoires de deux entreprises publiques qui ont eu à faire face, de manière

* (CEIL-PIETTE, CONICET / UNLP). lmuniz@ceil-piette.gov.ar ; mfrassa@ceil-piette.gov.ar ; alejandro.naclerio@econo.unlp.edu.ar

différente, à un même scénario de privatisation et d'ajustement du cadre étatique ; à savoir, Astillero Río Santiago ¹ (ARS) et Yacimiento Petrolíferos Fiscales ² (YPF). L'analyse est centrée, d'une part, sur la relation dynamique de l'entreprise avec son environnement, à un moment de transformation structurelle de l'économie argentine, et, d'autre part, sur les comportements déployés par les différents acteurs présents à l'intérieur de chaque organisation.

En premier lieu, nous expliciterons les principaux postulats théoriques hérités de la sociologie des organisations qui ont guidé la présente analyse. En second lieu, nous décrirons les principales caractéristiques des deux entreprises analysées pour, ensuite, présenter les transformations structurelles qui se sont produites dans l'économie argentine au cours des années 1990. En troisième lieu, nous analyserons de manière concrète les réponses qu'ont apportées les acteurs organisationnels d'ARS et d'YPF face à ce nouveau contexte. Finalement, nous formulerons quelques conclusions sur la multiplicité des facteurs qui interviennent dans l'analyse de la relation de l'entreprise avec un contexte local variable.

I – L'ENTREPRISE, LE CONTEXTE ET LES STRATÉGIES DES ACTEURS

Afin de définir l'entreprise et sa relation avec le contexte, nous nous référons aux prémisses du courant français de la sociologie des organisations (Reynaud, 1989 ; Bernoux, 1985 ; Crozier, Friedberg, 1990) concevant l'entreprise comme une organisation productive constituée de divers groupes d'acteurs qui interagissent, créant et reproduisant des règles, des valeurs et des significations symboliques particulières.

Selon cette perspective, toute organisation est une construction sociale inventée par des acteurs relativement autonomes, possédant des ressources et des capacités spécifiques et qui, bien qu'ayant des orientations divergentes, coopèrent en vue d'atteindre un objectif commun. Ainsi, le comportement des organisations peut seulement s'expliquer à partir des interactions existantes entre les acteurs qui en font partie.

S'éloignant de la théorie sociologique structuralo-fonctionnaliste, cette perspective conçoit l'organisation comme « un univers de conflit » et son fonctionnement comme « le résultat des confrontations entre les rationalités contingentes, multiples et divergentes, d'acteurs relativement libres qui utilisent les sources de pouvoir dont ils disposent » (Crozier, Friedberg, 1990, p. 77). Loin d'adopter un positionnement déterministe, ce courant souligne le caractère contingent et indéterminé de toute action collective puisque ses acteurs sont ceux qui, à l'intérieur des restrictions que leur impose « le système », disposent toujours d'une marge de liberté qu'ils emploient de manière stratégique dans leurs interactions avec les autres.

1 - Chantier naval de Rio Santiago, note du traducteur.

2 - Gisements pétroliers fiscaux, note du traducteur.

Les entreprises face au contexte de restructuration productive

Suivant cette logique systémique, l'organisation est « le résultat d'une série de jeux auxquels participent différents acteurs organisationnels et où les règles formelles et informelles [...] délimitent un éventail de stratégies rationnelles possibles » (Crozier, Friedberg, 1990, p. 114). Dans la conception même du « jeu », les auteurs voient la possibilité de concilier les idées de liberté d'action et de déterminisme structurel, puisque le joueur est libre mais doit, s'il veut gagner, adopter une stratégie rationnelle en fonction de la nature du jeu.

Pour résumer, nous adoptons pour prémisse que l'organisation est une construction due à une dynamique sociale particulière et non à une adaptation mécanique de comportements suivant des règles externes établies. C'est un lieu de production de règles sociales, toujours ouvertes et en reconstruction permanente, qu'acceptent et légitiment des acteurs relativement libres (Bernoux, 1985), lesquels agissent à l'intérieur d'un schéma de rationalité limitée, tout en gardant toujours une marge de liberté pour faire usage des sources de pouvoir disponibles (Crozier, Friedberg, 1990).

Or, toute organisation s'insère dans un système de pouvoir plus vaste qui constitue son environnement ou son contexte organisationnel auquel elle participe et dont elle adopte les caractéristiques qu'elle intègre à son propre système d'action. Toutefois, l'environnement constitue aussi une source d'incertitude pour l'organisation. Constitué par de multiples champs fractionnés, il exerce des pressions fluctuantes, ambiguës et souvent divergentes qui constituent, au moins potentiellement, des sources de changement pour l'organisation. Les transformations se produisant dans l'environnement affecteraient dans une plus ou moins grande mesure les organisations.

Le changement organisationnel peut être compris et analysé depuis deux positions bien différenciées selon la conception de l'action humaine et la théorie sociale que l'on adopte (Bernoux, 2002). D'une part, on trouve celle selon laquelle les structures socio-économiques jouent un rôle déterminant et imposent le changement aux organisations. Cette position, qui adopte souvent une logique principalement économique, soutient que des facteurs comme la technologie, les conditions de la concurrence ou le degré de stabilité et de complexité de l'environnement sont des contraintes incontournables qui expliquent, en dernier ressort, tout changement organisationnel. Du point de vue de l'analyse organisationnelle, la théorie de la contingence a été la première à établir que la forme de la structure organisationnelle est toujours « contingente » aux conditions de l'environnement.

D'autre part, nous trouvons une position qui soutient que le changement est possible seulement dans la mesure où il est accepté et mis en œuvre par les acteurs organisationnels. Bien que ce courant accepte le poids de la contrainte économique, il ne la conçoit pas comme déterminante et assure que le changement dépendra, finalement, de la manière dont les acteurs le perçoivent, l'acceptent et l'administrent. Les auteurs qui se revendiquent de cette perspective (Linhart, 1997 ; Bernoux, 1985) mettent l'accent sur les capacités des individus et des groupes à modifier leurs relations et, à travers cela, à faire « évoluer » les organisations.

Le changement organisationnel ne se produirait pas uniquement par des contraintes externes mais aussi, de manière endogène, par la capacité et la volonté des acteurs de définir d'une autre manière leurs relations. Ainsi, selon cette position, la stratégie que chaque entreprise adopte face aux changements externes varie, dans un ensemble de possibilités limitées par le développement socio-technique existant, en accord avec de multiples facteurs. Le mode particulier de résistance et/ou d'adaptation de chaque entreprise à la situation du contexte dépendra, entre autres, du rapport de forces établi dans l'organisation, de la culture organisationnelle existante, du cadre politique dans lequel les acteurs agissent, et des aptitudes et savoirs accumulés par l'entreprise (Linhart, 1997).

En nous plaçant dans la deuxième des positions décrites, nous soutenons que le changement, en tant que réponse particulière à des situations tout aussi particulières, « ne peut pas être compris comme un processus de création collective au travers duquel les membres d'une collectivité déterminée apprennent ensemble, c'est-à-dire inventent et déterminent de nouvelles façons de jouer le jeu social de la coopération et du conflit, et acquièrent les capacités cognitives, relationnelles et organisationnelles correspondantes » (Crozier, Friedberg, 1990, p. 29).

II – ÉTUDES DE CAS : UNE BRÈVE PRÉSENTATION DE DEUX ENTREPRISES PUBLIQUES

Les entreprises analysées dans cette étude (ARS et YPF) peuvent être considérées comme les exemples paradigmatiques de la volonté étatique de prendre en charge la direction du développement économique argentin dès les années 1930. Bien que les deux entreprises présentent des différences productives et organisationnelles indéniables³, il est possible d'observer certaines similitudes dans leur conception en tant qu'instruments de promotion de la souveraineté économique nationale. Cette caractéristique s'est exprimée dans leurs cultures organisationnelles respectives, qui se sont constituées autour du caractère étatique, national et industriel de ces entreprises.

On présentera brièvement les caractéristiques significatives de chacune d'elles.

1 – Astillero Rio Santiago : « la volonté nationale bâtissant pour la mer⁴ »

Le chantier naval Rio Santiago, créé en 1953 sous tutelle du ministère de la Marine, a été conçu comme faisant partie d'un ambitieux plan stratégique d'industrialisation mis en place par le second gouvernement Perón. Ce plan avait

3 - En termes de dimensions, de niveau de production et de chiffre d'affaires, YPF a été nettement plus importante qu'ARS, puisqu'il s'agissait d'une entreprise implantée à l'échelle nationale.

4 - Slogan publicitaire de l'entreprise jusque dans les années 1990.

Les entreprises face au contexte de restructuration productive

pour but de renforcer l'industrie lourde et de favoriser la création d'un cadre industriel national. Le chantier naval, spécialisé dans la construction et la réparation de divers équipements (tant dans le domaine de la construction navale que de la construction mécanique), a été initialement créé pour satisfaire la demande interne de la marine marchande et de l'armée.

Dans un cadre régulateur de type protectionniste qui promouvait la construction de navires dans le pays, le développement de l'industrie navale s'est caractérisé par la forte intervention de l'État. Le secteur étatique occupait non seulement une place centrale dans l'offre, en tant que propriétaire de grands chantiers navals, mais aussi dans la demande de navires à travers l'armée et ses principales entreprises de transport et de production, formant ainsi un important cadre productif et commercial à caractère public. L'État, dans ce secteur d'activité, a joué quatre rôles fondamentaux, en étant à la fois constructeur naval et client des chantiers navals, en contrôlant le marché de la construction navale et en apportant les mécanismes de financement.

Au fil des ans, ARS a développé un processus d'expansion tant en termes de production et d'emploi que de capacité installée, parvenant, au début des années 1970, au rang de plus grand chantier naval d'Amérique du Sud.

Dans le cadre du modèle d'industrialisation par substitution d'importations, l'entreprise a développé un large spectre d'activités connexes à la production navale⁵ qui a entraîné la création d'importantes chaînes de production, l'incorporation de nouvelles technologies et le développement de savoirs et de capacités spécifiques (ARS, 2004). Entreprise intégrée, ARS construisait la presque totalité des composants des navires, comptant pour cela sur une importante infrastructure technico-administrative ainsi que sur une main-d'œuvre hautement qualifiée.

On peut dire en résumé que jusqu'au milieu des années 1990, ARS pouvait être définie comme une entreprise de production diversifiée et à haute valeur ajoutée, avec une activité connexe étendue, fortement dépendante de l'État et promotrice d'emplois hautement qualifiés. Fidèle à son origine militaire, l'organisation interne d'ARS se caractérisait par une structure fortement bureaucratique, pyramidale et hiérarchisée, ainsi que par un discours organisationnel étatique qui soulignait la consolidation de la souveraineté économique et commerciale nationale par la construction locale de navires.

2 – Yacimientos Petrolíferos Fiscales : la « grande entreprise nationale »

L'entreprise Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) a été créée par le gouvernement argentin en 1922, à la suite de la découverte de pétrole brut dans le Sud de l'Argentine. Au fil du temps, cette compagnie a étendu son activité à tout le

5 - Parmi d'autres gammes de fabrication importantes, mentionnons les grands moteurs diesels, les centrales thermoélectriques, les appareils à pression pour l'industrie pétrolière, le matériel ferroviaire, les vannes pour les docks ou les composants nucléaires.

pays et est devenue l'entreprise nationale la plus importante du pays dans le domaine de l'exploitation des ressources naturelles.

Comme dans tous les pays producteurs de pétrole s'est développée en Argentine une grande entreprise intégrée verticalement, « une entreprise intervenant à toutes les phases de la production : exploration, développement, transport, stockage, raffinage, distribution et commerce de détail » (OIT, 1998, p. 5). Les produits finis obtenus et commercialisés étaient très divers : combustibles⁶ et leurs dérivés, diverses matières premières pour l'industrie pétrochimique (Rep-sol - YPF, 2004).

YPF était une des entreprises publiques argentines employant le plus grand nombre de salariés. Avant sa restructuration, au cours de l'année 1989⁷, elle employait 37 000 salariés, dont 33 % de techniciens et de spécialistes (Boletín de Informaciones Petroleras, 1989)

Le rapide développement de YPF a ainsi permis de garantir la couverture des besoins internes en pétrole, d'augmenter l'exploitation de cette ressource naturelle et de réduire, par conséquent, la dépendance vis-à-vis de l'extérieur. La vision étatique de l'activité pétrolière a mis l'accent sur le contrôle stratégique des ressources naturelles comme pilier de la souveraineté économique.

S'agissant d'une entreprise d'État, les objectifs d'YPF étaient étroitement liés aux orientations de politique économique des différents gouvernements. La longue histoire de l'entreprise pétrolière argentine a été indissociablement liée aux différents modèles économiques nationaux, tant dans leurs versions nettement étatiques (Juan Domingo Perón, Arturo Illia), que dans d'autres orientées vers l'ouverture aux capitaux privés (Arturo Frondizi).

Toutefois, l'importance de l'entreprise pétrolière ne s'est pas limitée à son activité productive dynamique, mais a contribué en outre à la croissance socio-économique et à la progression de l'emploi dans les régions où elle établissait son activité, en stimulant le développement d'un modèle social qui synthétisait les garanties et les opportunités qu'offrait l'État argentin à ses travailleurs (Svampa, Pereyra, 2003). YPF a ainsi déployé une stratégie de développement urbain et régional : en « subventionnant » le territoire local où l'entreprise s'implantait, elle dépassait sa fonction productive pour s'introduire profondément dans la vie quotidienne des habitants de la région, des travailleurs et de leurs familles.

6 - Citons notamment l'essence super et normale, le JP1 (combustible pour le transport aérien), le soufre, le gaz domestique et industriel, le charbon de pétrole, les paraffines, les lubrifiants, l'asphalte et le fioul.

7 - Au cours de cette année, l'entreprise parvint à son nombre d'employés maximum.

III – LA TRANSFORMATION DU CONTEXTE ÉCONOMIQUE DANS L'ARGENTINE DES ANNÉES 1990 : PRIVATISATIONS, RESTRUCTURATION PRODUCTIVE ET STRATÉGIES SYNDICALES FACE AU CHANGEMENT

Au début des années 1980, le changement d'orientation politique qui s'est produit aux États-Unis et en Grande-Bretagne a amplifié l'offensive du néolibéralisme. Les politiques appliquées dans ces pays ont eu une influence directe sur le plan international en entraînant une véritable dynamique mondiale de dérégulation et de privatisation qui, à son tour, a été encouragée et soutenue par différents organismes internationaux. En se basant sur les hypothèses néoclassiques d'autorégulation du marché et de promotion de la concurrence, le discours néolibéral a présenté la possession d'entreprises par l'État comme un obstacle à la croissance économique.

Au niveau régional, la stratégie d'industrialisation par substitution d'importations mise en oeuvre dans plusieurs pays n'a pas été viable à long terme, ce qui a favorisé le développement d'« aires de changement » libérales qui ont tendu à diaboliser le rôle de l'État dans l'économie et à souligner les vertus de la « main invisible » du marché (Fishlow, 1990). Ainsi, durant les trente dernières années, les gouvernements ont opéré un retour en arrière en ce qui concerne leurs politiques régulatrices, favorisant, avec l'ouverture de l'économie, le libre jeu de l'offre et la demande.

En Argentine, on peut identifier au moins trois éléments fondamentaux qui ont joué un rôle dans la stratégie économique entamée durant les années 1970 et consolidée dans les années 1980 et 1990 : la réduction du secteur étatique et la privatisation d'entreprises publiques fournisseurs de biens et de services⁸ ; la dérégulation ou la reconfiguration du cadre régulateur⁹ de l'économie en général et de certains secteurs en particulier ; et l'approfondissement du processus d'ouverture externe (Aspiazu, 1995). Ces éléments ont laissé une empreinte déterminante sur le secteur industriel en modifiant de manière radicale autant son niveau que sa composition¹⁰.

Les réformes structurelles inaugurées durant les années 1980 et 1990 ont bénéficié d'accords entre le gouvernement et les acteurs privés (locaux et externes) qui ont joué un rôle décisif dans la mise en oeuvre de la politique publique (Basualdo, 2000).

8 - Cette stratégie comporte une forte réduction des emplois publics et l'application d'une « restructuration modernisatrice » des organismes publics.

9 - D'une façon générale, la dérégularisation n'a pas impliqué la régulation du marché par lui-même, mais au contraire, comme le signale Aspiazu (1995), la régulation « a été transférée à des agents économiques déterminés qui, compte tenu de la morphologie propre aux marchés et de leur positionnement oligopolistique, comptaient sur des marges importantes pour réguler le fonctionnement de ceux-ci ».

10 - Ces politiques ont eu pour conséquences la concentration de la propriété, la consolidation des nouveaux monopoles et oligopoles, une restructuration régressive et la perte de dynamisme du secteur industriel (Kosacoff, 2000).

Le flux d'investissement direct étranger associé au processus de privatisation, à la fusion et aux acquisitions de grandes entreprises nationales est intervenu dans un contexte qui assurait une forte rentabilité. Les acheteurs, d'une part, ont été des entreprises multinationales qui cherchaient à se développer sur le marché interne et externe, tandis que les vendeurs étaient des groupes nationaux qui cherchaient la valorisation monétaire de leurs actifs. Ce schéma de transfert de propriété a été appuyé par l'État, qui garantissait des bénéfices élevés grâce à la flexibilisation des coûts.

À partir de 1995, le capital étranger a consolidé sa prédominance au détriment du capital national, en raison de facteurs financiers et du transfert d'entreprises locales. C'est ainsi que l'internationalisation croissante de l'économie, allant de pair avec la politique d'ouverture externe, ont miné le cœur du système productif national qui existait auparavant.

D'autre part, le gouvernement national a commencé alors à mettre en place une série de mesures qui permettaient l'implantation de processus de restructuration industrielle et productive. Tandis que la notion de restructuration industrielle se réfère au processus de reconversion globale de secteurs industriels en cherchant une plus grande compétitivité (Meltz, 1991), l'idée de restructuration productive est beaucoup plus spécifique et concrète. Cette dernière fait référence aux changements touchant notamment certains des aspects socio-techniques des entreprises : la technologie, l'organisation du processus de travail, les relations de travail, la gestion de la main-d'œuvre et la culture de travail (de la Garza Toledo, 2003).

En Argentine, la restructuration industrielle menée à bien a impliqué une rupture avec les décennies précédentes, c'est-à-dire avec des politiques industrielles protectionnistes et un marché tourné jusqu'alors vers l'intérieur, en même temps qu'elle a favorisé la mise en œuvre de quelques aspects de la restructuration productive dans les grandes entreprises.

Face aux transformations qui se développaient, produites par la nouvelle politique macro-économique, les organisations syndicales ont essayé, pour leur part, diverses stratégies. Comme l'affirme Murillo (1997), si l'on observe la capacité innovatrice du syndicalisme face aux réformes du marché, certains syndicats ont résisté aux réformes et d'autres ont négocié des demandes spécifiques au lieu d'accepter le processus en général. Parmi ces derniers, on peut en outre établir une distinction entre ceux qui se sont adaptés au processus en obtenant de nouveaux bénéfices sectoriels (survie organisationnelle) et ceux qui ont maintenu leurs modes traditionnels d'action face à l'État (subordination).

Pour l'auteur, ces diverses réactions syndicales tiennent à une distribution différente des ressources syndicales (politiques, industrielles et organisationnelles), ainsi qu'aux héritages historiques de chaque institution et aux nouvelles conditions politico-économiques, qui ont affecté les options stratégiques. Les différentes stratégies syndicales ont impliqué une reformulation des schémas historiques d'action face à l'État et un changement profond dans la relation entre les syndicats et les gouvernements péronistes au pouvoir.

IV – FAIRE FACE AU CHANGEMENT : LES STRATÉGIES DES ACTEURS QUANT À L'ÉVOLUTION DES TRAJECTOIRES DES ENTREPRISES

La nouvelle politique macro-économique et l'importante transformation du rôle de l'État dans l'économie ont fortement affecté et conditionné les entreprises analysées ici. ARS comme YPF ont été confrontées au retrait de l'État, en tant qu'employeur, régulateur de marchés et producteur de biens et de services. Toutefois, elles ont répondu au changement de contexte de manière différente, en suivant, depuis ce changement, des trajectoires divergentes.

On a montré plus haut que d'un point de vue sociologique, le changement organisationnel ne se produisait pas uniquement par des contraintes externes mais aussi, de manière endogène, par la capacité et la volonté des acteurs de définir d'une autre manière leurs relations. Cette vision sociologique peut être amplifiée par la théorie économique. En effet, si l'on s'éloigne de la théorie néoclassique standard, l'entreprise peut être considérée comme une institution (Coriat, Weinstein, 1995) qui réoriente sa stratégie selon les règles qui configurent le système dans lequel elle opère. De même, la théorie évolutionniste de l'entreprise (Nelson, Winter, 1982) apporte une vision différente de la vision néoclassique pour laquelle le marché coordonne de manière « efficiente » les actions des agents. Dans ces approches économiques – de même que dans les approches sociologiques – les stratégies des acteurs sont donc mises en valeur ¹¹.

Voyons à présent quelles ont été les stratégies particulières développées par les acteurs intervenant dans chacune de ces organisations ¹².

1 – ARS : résistance des travailleurs et subvention étatique

Le taux de change élevé, la brusque ouverture au marché externe et la fermeture et/ou la privatisation des grandes entreprises d'État ¹³ étaient les nouvelles caractéristiques du contexte macro-économique auquel a dû faire face ARS. Au niveau sectoriel ont été introduites des politiques de libéralisation qui établissaient la dérégulation du transport maritime, la suppression du régime de réserve particulier pour les salariés travaillant sous les drapeaux, la suppression des incitations fiscales pour la construction navale, la dissolution du Fonds de la marine marchande (principale source de financement pour la construction locale) et, finalement, la mise en pratique de stratégies privatisatrices dans les chantiers navals d'État (Frassa, 2006). En référence à ce plan, en 1991, ARS a été

11 - Une analyse des différentes stratégies des entreprises suivant un cadre théorique économique hétérodoxe est proposée dans Naclerio (2004).

12 - Bien que nos acteurs privilégiés dans l'analyse soient les travailleurs et leurs syndicats, nous soutenons que le devenir final de chaque entreprise peut être expliqué par la seule conjonction des stratégies des divers acteurs (gouvernement, direction de l'entreprise et syndicats).

13 - Il faut rappeler que les entreprises d'État constituaient les principaux clients de l'entreprise.

déclarée privatisable, selon les dispositions des lois d'urgence économique et de réforme de l'État ¹⁴.

Suite à la réduction de la demande interne et externe de navires et aux changements introduits dans le cadre régulateur, ARS a alors été confrontée à la paralysie presque totale de sa production pendant la tentative de privatisation. De plus, dans le but d'« assainir » l'entreprise avant sa cession aux mains du secteur privé, le gouvernement a mis en pratique un plan de rationalisation qui avait pour but la réduction de ses effectifs. Par le jeu de départs en retraite volontaires, entre 1990 et 1993, ARS a réduit son personnel de près de 60 %, passant de 2 460 salariés à seulement 1 036.

Durant ces années, l'entreprise a connu d'importants conflits au cours desquels les travailleurs accompagnés par leurs dirigeants syndicaux réclamaient le retour et le maintien d'ARS dans le giron de l'État (Pérez Pradal, 2003 ; Montes, 1999).

Suite à l'articulation de stratégies que nous analyserons plus loin, ARS a finalement obtenu en 1993 d'échapper à la privatisation et d'être transférée au gouvernement de la province de Buenos Aires. Le « sauvetage » de l'entreprise par le gouvernement provincial ne la met toutefois pas à l'abri de la politique d'ajustement appliquée à tout le cadre étatique. Ainsi, en 1995, est approuvée l'installation d'une zone franche sur le terrain appartenant au chantier naval, ne lui laissant que 23 hectares sur 229. Cette mesure provoque la perte de nombreuses installations et équipements et une réduction conséquente de sa capacité installée. De même, l'intégration dans le budget provincial entraîne pour l'entreprise le vieillissement de son parc de machines faute de remplacement, la non-augmentation de son personnel et la pénurie de ressources financières pour entreprendre de nouveaux chantiers de production.

Il faut préciser que le processus d'ajustement appliqué à ARS n'a pas été accompagné d'une stratégie de « modernisation » de la part de la direction (Dombois, Pries, 1993 ; Linhart, 1997), laquelle aurait permis de faire face aux défis que représentait le changement de contexte. L'entreprise a obtenu d'échapper à la politique de privatisation et de maintenir sa production en conservant, bien qu'avec quelques variations, sa structure organisationnelle traditionnelle. Au niveau international au contraire, les principaux pays possédant des chantiers navals ont entamé un grand processus de restructuration et de modernisation de cette activité suite à la forte récession intervenue dans ce secteur depuis les années 1980 (Cerisier, 2004). En ce sens, la construction navale est considérée comme un exemple paradigmatique d'activité soumise à de forts processus de restructuration, de dérégulation et de privatisation depuis les années 1980 (García Calavia, 2001).

14 - La loi 23.696, promulguée en août 1989, déclare l'état d'urgence dans tout le secteur public, la réforme de tous les organismes, entreprises et sociétés d'État, et la privation totale ou partielle de toutes les entreprises publiques. La loi 24.045 de Réforme de l'État, promulguée en décembre 1991, déclare privatisables une série d'entités qui opéraient dans le domaine du ministère de la Défense et, parmi elles, ARS.

Les entreprises face au contexte de restructuration productive

En résumé, on observe que, suite à la mise en œuvre de politiques néolibérales qui ont transformé le contexte macro-économique, ARS a subi une diminution du niveau et du degré de diversification de sa production, la perte de ses industries connexes, une baisse de compétitivité sur le marché national, une réduction de son personnel qualifié et une diminution de sa capacité productive, ce qui a impliqué la détérioration et/ou la perte de certaines habitudes organisationnelles qui avaient été développées sous un schéma protectionniste.

Les stratégies des acteurs face au changement

La transformation du modèle économique a été le cadre des activités, avec des restrictions et des opportunités, dans lequel les acteurs ont déployé des stratégies qui ont influencé le devenir de l'entreprise. En ce sens, nous estimons que la mise en échec de la privatisation et le maintien de la production d'ARS s'expliquent par l'articulation particulière des stratégies des acteurs et des conditions de l'environnement.

Les travailleurs d'ARS membres du syndicat « Asociación Trabajadores del Estado ¹⁵ » (ATE) ¹⁶ ont mené, entre 1990 et 1993, des conflits ouverts ¹⁷ accompagnés d'une politisation croissante en réponse à la tentative de privatisation et d'ajustement de l'entreprise.

Poursuivant l'objectif d'étendre sa base de résistance, la stratégie syndicale a été d'impliquer la communauté locale dans les revendications syndicales et d'établir des alliances avec d'autres secteurs en lutte de la région. La visibilité qu'a acquise le conflit dans la rue a été un autre élément clef de l'action d'opposition et de résistance. Comme il s'agissait d'une entreprise publique, la « pluralisation » et la « publicité » du conflit ont été fondamentales pour le succès de la stratégie.

D'une manière générale, nous nous accordons avec Perez Pradal (2003) sur le fait que la tradition de lutte syndicale d'ARS dans les années 1970 et le caractère démocratique et pluraliste de la structure syndicale elle-même (formée autour du Corps des délégués, de l'Assemblée interne et de l'Assemblée générale) a favorisé la démarche de résistance. Cette structure corporative a permis un processus démocratique de prise de décisions, le contrôle des dirigeants syndicaux par la base et une organisation rapide de l'action collective. De plus, la concentration des travailleurs dans un même espace physique de travail et le lien avec l'environnement industriel extérieur, du fait de la proximité des centres industriels d'Ensenada et de Beriso, a favorisé l'unité dans l'action de résistance.

15 - Association des travailleurs de l'État.

16 - Les travailleurs d'ARS sont membres de l'ATE, qui fait partie de l'Organisation nationale centrale de travailleurs argentins (CTA) depuis sa création en 1992. Au niveau régional, ARS appartient à la section de l'ATE Anse, dont la direction a été traditionnellement entre les mains des délégués d'ARS.

17 - Ces conflits ont pris divers aspects : occupations d'usine, interruptions de travail, mobilisations de masse devant le siège des instances gouvernementales, blocages de routes et occupations de bâtiments publics. Les revendications portaient principalement sur le paiement des salaires non payés, l'opposition aux privatisations et la défense de l'industrie nationale.

La stratégie d'opposition menée conjointement par la direction corporative, les travailleurs et les cadres intermédiaires a conditionné de manière importante les stratégies déployées par les acteurs gouvernementaux.

En ce qui concerne la stratégie déployée par le secteur étatique, nous devons différencier trois acteurs ayant des intérêts et des comportements divers quant à l'entreprise. D'une part, on peut identifier le gouvernement national qui, répondant à l'objectif de réduire le déficit public, proposa le détachement de tout actif productif et la mise en pratique d'une politique d'ajustement forte et accélérée.

Toutefois, face à la difficulté de trouver à court terme un acheteur pour le chantier naval¹⁸ et à l'important degré de résistance à la privatisation développé par les travailleurs d'ARS, soutenus par la communauté locale, le pouvoir exécutif, pour trouver une sortie de crise, décida de « faire un pacte » avec le gouvernement provincial en lui transférant l'entreprise. Cette alternative permettait au gouvernement national de se désengager du conflit social chaque jour plus important dans la région¹⁹ et de continuer à développer sa politique de privatisation dans d'autres grandes entreprises qui lui rapporteraient de plus grands profits. Il faut souligner à cet égard que, si on la compare aux dimensions des autres entreprises d'État en cours de privatisation (YPF, ENTEL, SEGBA, Gas del Estado, Aerolíneas Argentines, etc.), ARS ne constituait pas une entreprise prioritaire, ce qui a favorisé selon nous l'abandon de la tentative de privatisation.

La Marine, responsable de la direction de l'entreprise depuis sa création, a déployé une stratégie ambivalente. Bien que sa gestion soit soumise à la politique globale établie par le pouvoir exécutif, elle jouissait d'une importante marge de manœuvre à l'intérieur de l'organisation. Et bien qu'elle ait respecté initialement la politique du gouvernement central, elle a changé d'attitude, devant l'action de résistance syndicale, pour un « laisser-faire » qui lui permettait de conserver un certain pouvoir sur l'entreprise.

La Marine soutenait et partageait avec les travailleurs l'idéologie nationaliste qui avait inspiré la création de l'entreprise, et au nom de laquelle il a été proposé de maintenir l'activité d'ARS comme un bastion de l'industrie navale locale. Bien que la Marine ait cherché à sauvegarder ses intérêts propres et des ressources qui étaient menacées par la politique de privatisation du gouvernement national, elle a finalement perdu tout droit d'ingérence dans l'entreprise à partir de sa provincialisation.

Le troisième acteur étatique dans ce schéma a été le gouvernement provincial, dont la décision de prendre en charge l'entreprise répondait principalement à une stratégie politico-économique. Politique, parce que le contrôle d'ARS permettait de disposer d'une nouvelle source de pouvoir utilisable à des fins partisans, et contribuait à l'apaisement de conflits régionaux dont on percevait l'amplification. Économique parce que, ajoutée au transfert de fonds effectué par

18 - La récession profonde du secteur de la construction navale au niveau international ne favorisait pas l'apparition rapide d'un acheteur pour l'entreprise.

19 - Rappelons que la privatisation de la raffinerie YPF et la fermeture d'autres usines dans la région ont fortement affecté les centres industriels de Beriso et d'Anse, marqués par un fort taux de chômage et de travail à temps partiel.

Les entreprises face au contexte de restructuration productive

le gouvernement national, l'installation de la Zone franche dans cet espace a permis au gouvernement de réaliser d'importants profits commerciaux sur un terrain qui était jusqu'alors improductif. Le gouvernement provincial était tenu de convertir les bénéfices réalisés en subventions économiques pour le chantier naval.

Comme nous le voyons, chacun des acteurs gouvernementaux a déployé la stratégie rationnelle la plus conforme à ses intérêts, bien qu'ils ne soient pas toujours parvenus à atteindre leur objectif de départ. Ces stratégies ont abouti à une solution satisfaisante bien que non optimale, étant entendues comme rationnelle en termes contextuels ²⁰.

En définitive, les travailleurs d'ARS, soutenus par leurs dirigeants syndicaux, ont développé une stratégie de défense face à la politique de privatisation du gouvernement national en jouant un rôle actif dans le maintien de la production et dans la relance ultérieure de l'entreprise. Il convient de se demander sur quels supports matériels et culturels s'est appuyée cette stratégie. Une structuration de l'activité autour des filières métiers, une culture organisationnelle particulière et un fort sentiment d'identité associé à l'entreprise nous permettent de comprendre la logique d'action des travailleurs.

La construction navale demande une main-d'œuvre hautement qualifiée et spécialisée ; les ouvriers qualifiés ²¹ occupent donc une place centrale dans le processus productif. Dans le cadre d'une paralysie presque totale de la production et en l'absence d'une stratégie patronale de restructuration modernisatrice, l'organisation basée sur les ateliers a permis de maintenir la capacité productive d'ARS en utilisant les règles informelles du travail et les capacités productives accumulées dans l'entreprise ²². La conservation du savoir-faire des travailleurs a ainsi été indispensable pour la relance ultérieure du chantier naval.

De plus, la culture organisationnelle a été la base idéologique qui a soutenu l'action collective des travailleurs. ARS étant conçue comme une entreprise au service de l'État, la direction du chantier naval a fortement promu parmi ses travailleurs un attachement nationaliste affirmé au caractère public de l'entreprise et à sa mission de renforcement du développement industriel local. L'impulsion donnée par ce discours au fil des années, ajoutée aux avantages matériels et à la stabilité de l'emploi dont ont toujours bénéficié les salariés du chantier naval, ont forgé chez les travailleurs une forte identité socio-professionnelle intimement associée à l'entreprise.

20 - Nous suivons ici les idées de Simon (1976) qui, s'appliquant à l'analyse du processus décisionnel, propose d'analyser les actions humaines dans le cadre d'une *rationalité limitée*. Ce modèle soutient que les critères de satisfaction du décideur sont profondément influencés par les caractéristiques du contexte. Les stratégies de l'acteur doivent toujours être appréhendées à l'intérieur du système d'action dans lequel elles s'inscrivent.

21 - En citant Vatin, nous pouvons définir le système des ateliers comme « une forme d'organisation du travail caractérisée par une division flexible des tâches entre des individus dotés d'une grande autonomie dans la préparation et l'exécution de leur travail » (Vatin, 2004, p. 179).

22 - Nous nous référons ici à la maintenance des machines-outils pendant la paralysie de la production, aux adaptations réalisées pour impulser de nouvelles productions dans un contexte de pénurie de ressources et à la polyvalence des travailleurs.

Cette identité s'est renforcée dans l'expérience de la résistance. Le groupe de travailleurs a rendu explicite son identité dans la confrontation même avec le pouvoir officiel, en défendant non seulement l'emploi mais aussi les valeurs et les principes (principalement de souveraineté et de développement industriel national) que l'entreprise représentait. La stratégie d'opposition visait autant la tentative de privatisation d'ARS que le modèle économique néo-libéral instauré par le gouvernement.

En résumé, ces supports matériels et symboliques ont permis de développer une stratégie syndicale de défense qui a fortement conditionné les stratégies des acteurs gouvernementaux.

2 – YPF : privatisation, adaptation et modernisation de l'entreprise

La vision étatique qui concevait la production pétrolière comme une ressource stratégique de la nation a été abandonnée au cours des années 1990, quand le gouvernement argentin, dans le cadre de réformes structurelles, a promu la privatisation d'YPF en la considérant comme une simple ressource économique dont la vente pourrait apporter des fonds permettant d'équilibrer le budget national et de faire face aux paiements de la dette externe²³.

Le processus de privatisation a commencé concrètement en 1990, quand le pouvoir exécutif national a signé le décret n° 2778 qui transformait YPF, Société d'État, en YPF S.A., permettant ainsi à l'entreprise d'être cotée en bourse et de vendre ses actions sur le marché de capitaux. Parallèlement on a fait en sorte que l'entreprise puisse se défaire des nombreux actifs historiques qu'elle possédait²⁴. Menée parallèlement à la dérégulation du secteur pétrolier, la désétatisation d'YPF a été accompagnée, dans un premier temps, d'un processus de rationalisation de l'entreprise.

Ce processus s'est poursuivi en octobre 1992 quand, du fait de l'adoption de la loi 24 145, une partie du capital social disponible d'YPF, désormais S.A., a été privatisé, et que le domaine public des gisements d'hydrocarbures a été transféré aux provinces.

Entre 1990 et 1993 intervient la restructuration de l'entreprise, impliquant la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie patronale. Une fois ces transformations achevées, il est procédé à la dernière phase de la privatisation, entre 1995 et 1999.

En mars 1995 est votée la loi 24 474 qui permet la vente de la part de capital (14 %) qui était encore entre les mains de l'État.

23 - Durant l'année 1989, avant la mise en œuvre du processus de privatisation, une mesure de déréglementation du secteur pétrolier avait ouvert à des entreprises privées certaines activités d'exploration et d'extraction mais aussi de raffinage.

24 - Fermeture, vente ou fusion de raffineries, vente de la flotte pétrolière et des camions-citernes, association avec des capitaux privés dans des secteurs centraux, ports et plates-formes, fermeture ou vente de bureaux, vente de l'atelier naval, fusion ou vente des oléoducs, etc.

Les entreprises face au contexte de restructuration productive

Jusqu'en 1995, la vente d'actions YPF avait été effectuée de manière fragmentée, pour empêcher qu'elles ne soient contrôlées par un seul opérateur national ou international. Cette situation change en 1999, quand 99 % des actions de l'entreprise pétrolière sont vendues au groupe économique espagnol Repsol²⁵, après une OPA hostile bien accueillie par les anciens actionnaires²⁶.

Une des conséquences les plus importantes de la privatisation d'YPF a été une réduction considérable des effectifs de l'entreprise. Ce processus de rationalisation a fait appel à une politique de « départs volontaires à la retraite » mais aussi à des licenciements et à des mises à la retraite²⁷. Le processus de rationalisation du personnel a été le point de départ d'une restructuration de la production, la réduction des effectifs s'accompagnant d'une réorganisation de la gestion de la main-d'œuvre. Depuis lors, la stratégie adoptée par la direction de l'entreprise a été la sous-traitance à du personnel qualifié pour des tâches ponctuelles.

Cette nouvelle gestion de la main-d'œuvre, privilégiant les compétences professionnelles et techniques, s'est traduite par de nombreuses suppressions de postes et le départ de travailleurs compétents, détenteurs d'un savoir-faire spécifique, construit à partir d'une longue expérience.

La politique de restructuration a impliqué la mise en œuvre d'un processus d'externalisation et d'incorporation d'innovations technologiques. Le processus d'externalisation s'est concrétisé par la tertiarisation d'une série d'activités de maintenance et de logistique. Après la privatisation, une série de tâches ont été sous-traitées à d'anciens salariés d'YPF qui possédaient un savoir-faire spécifique grâce à leurs années de travail dans l'entreprise pétrolière d'État.

En ce qui concerne les innovations, de nouvelles technologies introduites dans les activités de prospection, de production, de raffinage et de marketing ont conduit à modifier les méthodes d'organisation et de production et à diversifier l'offre de produits finis.

YPF se conformait ainsi à aux évolutions en cours dans l'industrie pétrolière au niveau mondial. Depuis les années 1980, les compagnies qui étaient auparavant intégrées se sont « désagrégées » afin d'augmenter leur rentabilité et leurs perspectives d'investissement et d'adapter leur production aux demandes du marché (OIT, 1998).

25 - Traditionnellement, Repsol était une entreprise de petite taille à faible intégration verticale, centrée sur l'amélioration et la commercialisation de brut pour le marché espagnol. Ses activités d'exploration étaient concentrées en Afrique du Nord, où elle extrayait 60 % de son pétrole. Au début des années 1990, une stratégie d'expansion considérable dans ce secteur du marché a été mise en place. L'Argentine a été choisie comme le point central d'expansion en Amérique latine (García, 2002).

26 - Cette dernière étape de la privatisation a entraîné des conflits entre plusieurs groupes économiques locaux et étrangers, la vente des parts de l'entreprise qui restaient à l'État et la modification des statuts de l'entreprise pétrolière qui empêchaient l'achat de la majorité des actions par un seul investisseur.

27 - Entre 1989 (année où l'entreprise avait le plus grand nombre de salariés) et 1995 (quand s'achève la réduction du personnel), 31 356 travailleurs ont quitté l'entreprise, soit une réduction de 84,6 % de la masse salariale.

Après la privatisation et la restructuration de la compagnie pétrolière argentine, cette entreprise appartenant au groupe Repsol est devenue une des plus grandes compagnies privées du secteur de l'énergie en Amérique latine.

Les stratégies des acteurs face au changement

Le processus de privatisation et de restructuration de l'entreprise a été rendu possible, d'une certaine manière, grâce aux stratégies adoptées par les principaux acteurs concernés : le gouvernement national et les représentants des travailleurs.

En ce qui concerne le premier acteur, il est significatif que la désétatisation d'YPF ait été rendue possible par le pouvoir exécutif. Les arguments qu'il utilisait pour justifier cette décision étaient le déséquilibre budgétaire chronique supporté par tous les Argentins, l'inefficacité avec laquelle l'entreprise était dirigée et la nécessité de trouver des fonds pour faire face aux paiements de la dette externe²⁸.

De l'autre côté, l'acteur syndical, le Sindicato Unidos Petroleros del Estado (Syndicat des pétroliers unis de l'État, SUPE) était une organisation syndicale qui était apparue et avait grandi sous les auspices des différents gouvernements d'orientation péroniste. Le SUPE avait établi une relation étroite avec les gouvernements péronistes au pouvoir, utilisant la lutte syndicale comme stratégie de pression pour obtenir de plus grands avantages pour les travailleurs d'YPF.

La forte imbrication entre le SUPE et le pouvoir a favorisé le développement d'une stratégie articulée dans laquelle chacun trouvait son compte : les gouvernements protégeaient les revendications syndicales en accordant au syndicat des avantages en matière d'emploi, et l'organisation syndicale offrait, en contrepartie, son appui aux politiques péronistes en se faisant la courroie de transmission de la politique gouvernementale.

Durant les années 1990, cette situation se trouva totalement modifiée, lorsque le gouvernement « péroniste » de Menem promut le démantèlement de l'entreprise pétrolière. Cette politique fut un coup frappé en plein cœur du pouvoir syndical, car, d'une part, le SUPE perdit son influence sur le marché du travail de l'entreprise et que, d'autre part, avec la réduction des effectifs d'YPF, il perdit un grand nombre d'adhérents et donc une large part de ses ressources économiques.

Devant cette situation, le SUPE, accompagné d'autres syndicats péronistes faisant partie de la Confédération générale du travail (CGT), entra dans des rapports de force qui se situaient plus dans le registre de la plainte que dans celui de la confrontation, en réclamant une plus grande participation au processus de prise de décisions (Margheritis, 2003, p. 209).

28 - Il faut signaler à cet égard que, bien que la situation de l'entreprise ait été délicate, cela ne signifiait pas qu'elle n'était pas rentable, ses difficultés tenant notamment au fait que les gouvernements successifs n'avaient pas nommé de directeurs qui auraient pu la diriger efficacement.

Les entreprises face au contexte de restructuration productive

Le SUPE décida d'accepter le processus en général mais en négociant avec le gouvernement certaines conditions aux réformes institutionnelles. L'objectif du syndicat était d'augmenter ses ressources organisationnelles pour compenser la perte de ses ressources politiques et industrielles et de gagner une plus grande autonomie tant dans son rapport à l'État que dans sa capacité de mobilisation de la base (Murillo, 1997).

Le SUPE a développé ainsi une stratégie de « survie de l'organisation » en se transformant en un « syndicat d'affaires » (Murillo, 1997 ; Orlansky, 1997). Devant les transformations survenues et l'importante perte de pouvoir dont il avait à souffrir, le syndicat décida d'accepter la privatisation et de négocier une série de concessions, avec en particulier : une participation actionnariale à l'entreprise privée à partir du Programme de propriété partagée²⁹, des subventions pour la création d'une sécurité sociale (OSPE), la reconnaissance du monopole de la représentation syndicale malgré l'existence d'un autre syndicat de travailleurs dans le secteur³⁰ et la primauté dans les prestations de services à l'entreprise. (Orlansky, Makon, 2002, p. 5)

Pour quelle raison les dirigeants du syndicat au niveau national ont-ils décidé d'adopter ce type de stratégie au lieu de se subordonner totalement ou de résister activement ?

Une des principales raisons de ce choix tient à l'organisation politique interne du syndicat, car le SUPE était un syndicat vertical, dans lequel le sommet s'était éloigné de la base ouvrière qu'il était censé représenter. Cette distance lui a permis de prendre des décisions en son propre nom sans trop de pression de la part de ses adhérents, qui étaient dispersés sur l'ensemble territoire national (Muñiz Terra, 2006).

En adoptant une politique collaborationniste, le SUPE a refusé de résister, démobilisant les travailleurs du pétrole, faisant valoir que, devant de telles réformes structurelles, le syndicat était impuissant. Puisque son pouvoir était totalement érodé, il devait s'adapter à cette nouvelle ère pour ne pas disparaître.

Dans le cas d'YPF, on peut considérer que le succès de la privatisation, de la restructuration et de la modernisation de l'entreprise a été, en partie, garanti par les stratégies que les acteurs ont déployées pour s'adapter à un environnement économique changeant : tant le gouvernement national que les représentants des travailleurs ont, en définitive, rendu possible la transformation de l'entreprise pétrolière.

29 - Ce Programme établissait que 10 % des actions de l'entreprise pétrolière d'État appartenaient à ses employés.

30 - La Fédération syndicale argentine des industries du pétrole et du gaz du secteur privé, FASPyGP.



Comme nous avons pu l'observer tout au long de l'analyse, la trajectoire suivie par les entreprises ne s'explique pas uniquement ni en dernière instance par des logiques externes, qui pourraient être les conditions changeantes des marchés ou les politiques macro-économiques mises en œuvre, lesquelles auraient imposé des changements universels et homogènes. Au contraire, si nous souhaitons expliquer les trajectoires des entreprises et évaluer leurs différences, nous devons considérer les actions déployées par les acteurs à l'intérieur de chaque organisation, face aux contraintes ou aux possibilités offertes par l'environnement.

Dans notre analyse, nous exposons que les variables qui expliquent les différentes trajectoires des entreprises étudiées sont les caractéristiques propres à chaque entreprise, la conjoncture internationale du secteur d'activité et les stratégies développées par les acteurs face à la politique de privatisation.

En ce qui concerne les caractéristiques des entreprises, YPF était une compagnie nationale ayant une importance économique fondamentale, qui produisait pour le marché intérieur et extérieur, favorisait le développement socio-économique des régions où elle s'implantait et était un des grands employeurs du secteur public ; tandis qu'ARS était une entreprise moyenne, implantée dans un seul secteur d'activité et ayant un profil nettement orienté vers le marché interne. Ces caractéristiques expliquent le degré d'intérêt différent porté, par le gouvernement national et les groupes privés, au projet de privatisation de chacune de ces entreprises, ainsi que la différence de recours sur lesquels pouvait compter chaque syndicat au moment de négocier face à l'État.

La conjoncture de chaque secteur d'activité a également été un facteur influent pour les trajectoires des entreprises puisque, tandis que le secteur pétrolier, au niveau international, présentait une expansion continue grâce à l'augmentation soutenue de la demande de ses produits dérivés, la construction navale dans le monde souffrait depuis une décennie d'une forte récession et faisait l'objet d'un important processus de rationalisation et de restructuration. L'intérêt privé, par conséquent, faisait pression et/ou proposait des conditions différentes dans chaque cas.

En ce qui concerne les stratégies syndicales, en premier lieu, la logique hégémonique de privatisation et d'ajustement incarnée par le gouvernement durant les années 1990 a été combattue de diverses manières. Les représentants des travailleurs du pétrole ont déployé une stratégie d'acceptation « négociatrice » de la privatisation, tout en tentant d'obtenir des avantages spécifiques ; tandis que le syndicat d'ARS, répondant à la demande de sa base, a déployé une stratégie d'opposition et de résistance à la privatisation et au nouveau modèle macro-économique.

Le SUPE a adopté une stratégie conforme à son modèle d'action historique : négociation directe avec le gouvernement péroniste au pouvoir, afin d'obtenir

Les entreprises face au contexte de restructuration productive

des avantages en matière d'accès à l'emploi et/ou des ressources organisationnelles pour le syndicat. De plus, la distance entre la base et la direction syndicale et le manque de tradition de lutte ont impliqué une stratégie basée sur une logique principalement adaptative.

L'ATE Chantier naval, au contraire, a déployé une stratégie de résistance basée sur sa tradition de lutte et de mobilisation, une structure démocratique corporative et une culture organisationnelle forte qui promouvait l'identification avec l'entreprise.

Les acteurs étatiques, pour leur part, ont eu également des positionnements différents par rapport à chacune des entreprises. Dans le cas d'YPF, le gouvernement national a mené à bien la privatisation et la restructuration de l'entreprise sans subvenir aux coûts qu'il aurait eu à assumer à cet effet, tandis que pour ARS, le gouvernement national, la Marine et le gouvernement provincial, pour sauvegarder leurs intérêts propres, ont déployé des stratégies contradictoires qui ne leur ont pas permis d'atteindre leurs objectifs de départ et qui se sont soldées par le maintien du chantier naval dans l'orbite étatique.

En résumé, on peut dire que les acteurs intervenant dans chacune des organisations, poursuivant des objectifs différents, ont déployé, avec certaines limites, des stratégies qu'ils considéraient comme rationnelles dans le cadre de la situation liée à la transformation du contexte, en faisant usage des diverses ressources et des sources de pouvoir qu'ils possédaient.

En conclusion, nous pouvons indiquer que les études de cas présentées ici illustrent l'importance qu'ont les stratégies des acteurs³¹ dans les trajectoires des entreprises. Ce sont les acteurs qui, à un degré plus ou moins important de restriction dans leurs actions, perçoivent, comprennent et font face aux changements advenus dans l'environnement.

Admettre qu'aucune logique d'action ne s'impose totalement à l'organisation constitue un premier pas pour rendre compte de la réelle complexité des relations sociales développées à l'intérieur de celle-ci. Revaloriser l'action des sujets dans l'organisation constituée, à notre sens, l'approche la plus adéquate pour rendre compte du mode sur lequel les changements globaux récents affectent le monde du travail.

Il s'agit à présent, et en dernier ressort, de rendre compte des conditionnements du contexte et des marges de liberté qui apparaissent dans ce dernier et par lesquelles « s'infiltrer » l'action des sujets. Derrière ce tableau, on rencontre la tension présente dans toute analyse sociale : quelle est la part de la contrainte dans l'action sociale ? Et à l'inverse : jusqu'à quel point l'imprévisibilité et l'originalité du comportement ne peut-elle pas s'expliquer par le système social ou les déterminants macro-économiques ? En définitive, il s'agit de rendre compte de cette tension centrale qui s'exprime de manière différente dans chaque espace productif.

31 - Élément souvent sous-estimé ou oublié dans l'analyse économique des restructurations.

Sans vouloir minimiser les impacts structurels des politiques appliquées, ni méconnaître les chemins dissemblables suivis par chaque secteur dans le schéma de désindustrialisation et de restructuration du secteur manufacturier national (Wainer, Schorr, 2006), dans les cas examinés les stratégies des acteurs syndicaux, que ce soit par une action de confrontation et de résistance, comme dans le cas d'ARS, ou par une action négociatrice et adaptatrice, dans le cas d'YPF, expliquent dans une large mesure les résultats finaux des politiques.

Dans cette analyse, nous soulignons que les résultats de la politique publique ne peuvent jamais être complètement prévisibles puisque l'articulation entre ce qu'impose une politique macro-économique et le comportement des acteurs est toujours originale. La diversité des trajectoires analysées s'explique tant par des données structurelles (caractéristiques des entreprises, situation nationale et internationale du secteur) que par l'action des acteurs impliqués, ce qui suggère que les contraintes du contexte macro-économique doivent être relativisées si l'on veut explorer en profondeur la transformation des entreprises dans le temps.

BIBLIOGRAPHIE

- ASTILLERO RÍO SANTIAGO, 2004, *Presentación oficial de la empresa*, Buenos Aires, Ensenada.
- AZPIAZU D., 1995, « La industria argentina ante la privatización, la desregulación y la apertura asimétrica de la economía », in AZPIAZU D., NOCHTEFF H., 1995, *El desarrollo ausente*, Buenos Aires, FLACSO, Norma.
- BASUALDO E., 2000, *Concentración y Centralización del capital en la Argentina durante la década del noventa*, Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes/FLACSO.
- BERNOUX P., 1985, *La sociologie des organisations*, Paris, Le Seuil.
- BERNOUX P., 2002, « Le changement dans les organisations. Entre structures et interactions », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol. 57, n° 1.
- Boletín de Informaciones Petroleras* n° 17, 1989.
- Boletín de Informaciones Petroleras* n° 42, 1995.
- Centro de Estudios para la Producción (CEP), 2005, *La industria naval en la Argentina*, subsecretaría de desarrollo productivo de la Secretaría de Industria de la Nación (<http://www.industria.gov.ar/cep>).
- CORLAT B., WEINSTEIN O., 1995, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Le Livre de Poche.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., 1990, *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, México, Alianza.
- DE LA GARZA TOLEDO E., 2003, « Las teorías sobre la reestructuración productiva y América Latina » in DE LA GARZA TOLEDO (dir.), *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, México, Fondo de Cultura Económica.
- DOMBOIS R., PRIES L. (dir.), 1993, « Modernización empresarial y cambios en las relaciones industriales en América Latina y Europa », in *Modernización empresarial: tendencias en América Latina y Europa*, Caracas, Fundación Friedrich Ebert-Colombia/Nueva Sociedad.

Les entreprises face au contexte de restructuration productive

- FISHLOW A., 1990, « The Latin American State », *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 4, n° 3, été.
- FRASSA J., 2006, « Políticas públicas de desregulación y sus consecuencias sobre la producción y el empleo. El caso de la política naviera y la industria naval argentina », *Revista Informe IEFE*, n° 139, La Plata, juillet.
- GARCÍA M., 2002, « Las operadoras petroleras: Repsol-YPF », in *Pag. Web* www.creepace.com.ar.
- GARCÍA C., MIGUEL Á., 2001, *La producción de Mitos y Milagros. La reestructuración del trabajo desde los años ochenta*, Thèse de doctorat, Universitat Autònoma de Barcelona (España).
- KOSACOFF B., 2000, *El desempeño industrial argentino más allá de la sustitución de importaciones*, CEPAL, Oficina en Buenos Aires.
- LINHART D., 1997, *La modernización de las empresas*, Buenos Aires, Asociación Trabajo y Sociedad, Piette del concet.
- MARGUERITIS A., 2003, « La privatización de Yacimientos Petrolíferos Fiscales y actividades afines », en *Ajuste y Reforma en Argentina (1989-1995) La economía política de las privatizaciones*, Buenos Aires, Nuevo hacer.
- MELTZ N., 1991, « Sectorial realignment in Canada: shifting patterns of output and employment and the consequences for labor management relations », in MELTZ Y PIORE, *Industrial restructuring and industrial relations in Canada and the United States*, Kingston, Industrial Relation Centre/Queen's University, Canada.
- MONTES J., 1999, *Astillero Río Santiago, su historia y su lucha relatada por sus trabajadores*, Buenos Aires, La verdad obrera.
- MUÑIZ TERRA L., 2006, « La erosión del poder sindical en un escenario de privatización: el caso del Sindicato Unido Petrolero del Estado », *Revista Question* n° 12, La Plata, Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP, Informes de Investigación, Documento n° 13.
- MURILLO M. V., 1997, « La adaptación del sindicalismo argentino a las reformas de mercado en la primera presidencia de Menem », *Revista Desarrollo Económico*, Buenos Aires, vol. 37, n° 147.
- NACLERIO A., 2004, *La dimension systématique du Système national d'innovation: une application au cas de l'Argentine*, Thèse de doctorat, Université Paris 13.
- NELSON R., WINTER S., 1982, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge/Harvard, Harvard University Press.
- OIT, 1998, *El empleo y las relaciones de trabajo en las refinerías de petróleo*, Informe para el debate, Programa de actividades sectoriales, Ginebra
- ORLANSKY D., 1997, « Reforma del Estado, reestructuración laboral y reconversión sindical. Argentina 1989-1995 », *Revista Estudios Sociológicos del Colegio de México*, vol. xv, n° 45, México.
- ORLANSKY D., MAKÓN A., 2002, « De la sindicalización a la informalidad, El caso de Repsol-YPF, Versión preliminar », Ponencia presentada en el seminario Programa de estudios internacionales (PESEI) IDES, Buenos Aires.
- PÉREZ PRADAL C., 2003, « Contra el naufragio. Un estudio sobre los conflictos laborales en el caso de Astilleros Río Santiago: 1989-1999 ». En *CD de Tesinas finales de Sociología* UNLP, La Plata.
- REVISTA REPSOL YPF, 2004.

Leticia Muñiz Terra, Juliana Frassa, Alejandro Naclerio

REYNAUD J.-D., 1989, *Les règles de jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.

SVAMPA M., PEREYRA S., 2003, *Entre la ruta y el barrio. La experiencia de las organizaciones piqueteros*, Biblos.

VATIN F., 2004, *Trabajo, ciencia y sociedad*, Buenos Aires, Asociación Trabajo y Sociedad. CEIL-PIETTE / CONICET.

WAINER A., SCHORR, 2006, « Trayectorias empresarias diferenciales durante la desindustrialización en la Argentina: los casos de Arcor y Servotron », *Realidad Económica*, n° 223, Buenos Aires, IADE.