

BATA : L'IMPOSSIBLE MUTATION

L'échec d'une stratégie de montée en gamme

L'ÉPREUVE DES FAITS

Dans quelle mesure les choix initiaux opérés par une entreprise, en termes d'organisation du travail, pèsent-ils sur sa trajectoire stratégique? L'analyse de la stratégie de montée en gamme du groupe Bata illustre le rôle crucial que jouent des conventions préétablies dans les situations de production: elles favorisent la coordination des activités et la convergence des représentations au sein des ateliers, mais elles contribuent également à fermer l'accès à de nouvelles solutions productives. Sans travail préalable de légitimation d'un changement organisationnel, elles s'avèrent un frein puissant à une mutation du modèle productif.

Par **Antony KUHN**, Maître de Conférences à Nancy Université, CEREFIGE, et **Yves MOULIN**, Maître de Conférences à l'Université Robert Schuman de Strasbourg, CESAG

Le placement en redressement judiciaire de l'entreprise Charles Jourdan, au cours de l'été 2005, quarante-huit heures après la mise en liquidation judiciaire de Stéphane Kélian, pourrait laisser supposer qu'on assisterait au déclin final de l'industrie française de la chaussure. Initié par la délocalisation des produits d'entrée de gamme, ce déclin toucherait désormais les créations de luxe. Pourtant, la survie de Robert Clergerie, dans cette même région de Romans, dans l'Isère, tend à montrer qu'une stratégie industrielle reposant sur la créativité, la flexibilité et de petites séries positionnées dans le haut de gamme, permet d'exploiter une niche encore à l'abri de la concurrence des pays à faible coût de main-d'œuvre. La mise en œuvre d'une stratégie fondée sur une montée en gamme conjuguée à un mode de production plus flexible – en rupture avec la traditionnelle production de grandes séries – a, en fait, été réalisée dès les années 80 par de nombreux acteurs du secteur de

la chaussure, dans leurs usines européennes. S'inscrivant dans ce vaste mouvement stratégique, l'entreprise Bata a également tenté, au milieu des années 80, de rompre avec la logique fordiste de ses origines, pour s'adapter à un nouveau contexte concurrentiel, caractérisé, à la fois, par une demande plus hétérogène et surtout par l'émergence de nouveaux concurrents d'Asie du Sud-Est. Dans un processus de changement organisationnel articulant nouveaux principes de gestion, nouveau modèle productif et nouvelle gestion des ressources humaines, la direction de Bata visait à faire passer l'entreprise d'un monde de production industriel à un monde de production marchand (SALAIS et STORPER, 1993), c'est-à-dire à un monde de production tout aussi cohérent, mais reposant sur des fondements très différents. Elle a découvert, par là même, la pesanteur inattendue de l'Histoire et la force des conventions préétablies, qui, parce qu'elles stabilisent et donnent de la consistance

à une situation de production donnée, jouent également le rôle d'un puissant frein à la mise en œuvre de mutations structurelles profondes.

Pour éclairer ce rôle dans le cadre d'une démarche de changement stratégique, l'entreprise Bata a été étudiée dans une perspective diachronique, sur une durée s'étendant de 1931 à 2001, mais avec une focalisation sur les années 80 (période cruciale, durant laquelle s'opèrent la tentative de montée en gamme et le changement du processus de production). L'histoire de l'entreprise au cours des trois dernières décennies a ainsi été appréhendée grâce à deux séries d'entretiens, qui ont été réalisés avec d'anciens cadres dirigeants, des représentants du personnel, des experts auprès du comité d'entreprise, des inspecteurs du travail, des élus et des représentants de l'administration préfectorale. La première série a eu lieu en 2001, à l'occasion d'une collecte de données en vue de la réalisation d'une thèse de doctorat; la seconde s'est déroulée entre 2004 et 2006, dans le cadre d'un contrat de recherche publique.

Afin de réaliser une « triangulation » de la production des données (GOMBAULT, 2005, p. 37) et d'élargir notre éclairage sur « le système Bata » à la période antérieure aux années 70, de nombreuses autres sources écrites ont également été mobilisées :

- un ouvrage (GATTI, 2004) a apporté des données historiques sur l'émergence et le développement de l'entreprise;
- la presse locale nous a permis de retracer les éléments contextuels qui ont jalonné l'évolution de l'entreprise et d'offrir les repères temporels qui échappaient à la mémoire, parfois imprécise, des interlocuteurs;
- les comptes rendus des comités d'entreprise ont précisé le discours des dirigeants, et les négociations entre dirigeants et représentants des salariés, lors des restructurations.

La trajectoire stratégique de l'entreprise Bata et les facteurs socio-organisationnels qui ont conduit à l'échec de sa tentative de montée en gamme peuvent ainsi être précisés, d'abord dans une approche chronologique, puis dans une perspective plus analytique.

L'ÉVOLUTION DE LA STRATÉGIE DU GROUPE BATA

Les données historiques collectées permettent ainsi de décrire l'évolution de l'entreprise Bata au cours de son développement, les modifications profondes de son marché et la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de montée en gamme de l'appareil productif – nouvelle stratégie qui se soldera par un échec et par la disparition de la production de chaussures Bata en France.

Le développement d'un acteur majeur de l'industrie française de la chaussure (1930-1975)

La société Bata fut fondée à Zlin (République tchèque) en 1894 par Thomas Bata, fils d'une famille de petits artisans cordonniers. À la suite de séjours aux États-Unis, qui sensibilisèrent le fondateur à la mécanisation des activités, à la commercialisation des produits et surtout aux principes du fordisme (GATTI, 2003), l'entreprise connaît un essor rapide.

Ce succès permet d'exporter la production vers les États-Unis, mais aussi vers de nombreux pays européens (Angleterre, Pays-Bas, Yougoslavie, Danemark...). Toutefois, le protectionnisme qui se développe dans tous les pays occidentaux, à la suite de la crise de 1929, limite la progression des exportations. Pour contourner les barrières douanières, la société Bata choisit donc d'implanter des sites de production sur différents marchés nationaux ciblés. C'est ainsi qu'après avoir créé le 3 mars 1930, à Strasbourg, la société française Bata S.A., le groupe Bata choisit, en 1931, le domaine d'Hellocourt pour ériger son usine française. Situé aux confins du sud mosellan et de la Meurthe et Moselle, ce domaine a pour avantage d'être à la fois à proximité d'infrastructures de transport (canal de la Marne au Rhin, voie ferrée) et au cœur d'un monde rural où il est plus aisé de fixer une main-d'œuvre abondante. Développant une forme typique de paternalisme, ce mode de gestion se déclinait notamment selon trois composantes (GATTI, 2004) :

- une composante économique, par l'application d'une politique de salaires élevés, incitant les salariés à soutenir leurs efforts, au même titre que des primes de productivité (1). Outre cette politique salariale, l'application précoce d'une limitation des heures de travail et l'octroi de congés payés (avant 1936) favorisent la fidélité des salariés à l'entreprise;
- une composante architecturale, s'incarnant dans Bataville. Composée de bâtiments érigés selon le principe du fonctionnalisme, elle est similaire à la construction de Zlin et des autres implantations Bata dans le monde. L'espace est structuré concentriquement: au centre l'usine, puis tout autour la cité ouvrière, le centre de formation et les infrastructures sportives et culturelles (stade, cinéma, ainsi que la première piscine de la région construite par Bata, dès le milieu des années 30);
- une composante idéologique, « l'esprit Bata », reposant sur un projet d'entreprise proposant sa contribution à la création d'un nouvel ordre social à finalité humaniste: « chausser les hommes qui vont pieds nus ». Cette culture trouve ses canaux de diffusion et ses relais par le biais de la presse interne et par la for-

(1) Un facteur original d'une grande importance mérite d'être souligné: la moitié des primes n'est pas directement distribuée aux salariés, mais capitalisée, ce qui assure l'autonomie de l'entreprise vis-à-vis des banques.

mation des salariés. Pour faire vivre cette culture, on recrute sur ce territoire isolé des jeunes gens qui n'ont pas connu d'autres habitudes de travail. Tenus de résider à l'internat, ils sont formés dans le centre d'apprentissage local et ils sont encadrés par des agents de maîtrise tchécoslovaques. Cet encadrement est progressivement renouvelé par des Français, de retour d'une formation professionnelle et idéologique à Zlin, formation destinée à leur transmettre «l'esprit Bata» (ils constitueront les cadres d'Hellocourt, jusqu'aux années 70).

vendre des chaussures fabriquées ailleurs que dans les usines de Bata.

Malgré ces changements, Bata S.A. enregistre, au début des années 70, à la fois un record de production et un record des ventes dans les succursales. Toutefois, ces bons résultats reculent progressivement au cours de la même décennie. Le choc pétrolier a de fortes répercussions sur les coûts de production, car Bata utilise beaucoup de matières premières dérivées du pétrole. Parallèlement, dès 1975, Bata commence à ressentir plus fortement la concurrence étrangère (Italie,



L'espace Bata est structuré concentriquement: au centre l'usine, puis tout autour la cité ouvrière (*usine Bata, Tchécoslovaquie, 1966*).

À la fin des années 60, le système Bata, qui était demeuré quasiment intact depuis son implantation, subit sa première altération. L'année 1969 voit en effet simultanément le remplacement à la tête de l'entreprise du dernier des «Tchèques» (2) par un cadre formé en France, et la transformation du service vente de Bata S.A. en entreprise autonome Bata-Détail-France, rattachée directement à la branche française de la holding familiale. Corollaire de cette scission, les succursales à l'enseigne Bata (principal actif de Bata-Détail-France) peuvent désormais

Espagne, Roumanie, puis des pays émergents asiatiques, tel Taiwan): elle enregistre ainsi une diminution des ventes vers l'Europe, où elle exporte 30 à 40 % de sa production. Progressivement, la concurrence qui s'exerçait sur les produits d'entrée de gamme (dessus synthétique) se fait également sentir sur les produits en cuir. L'organisation du travail dans l'usine est alors reconsidérée: une nouvelle standardisation des méthodes de production permet d'abaisser les coûts par la réalisation d'économies d'échelle; l'intégration de différents services sert à obtenir des matières premières à des tarifs plus avantageux, en renforçant le pouvoir de négociation auprès des fournisseurs; la politique de limitation des stocks contribue également à renforcer

(2) Le terme désigne la génération de cadres formés à Zlin (Tchécoslovaquie).

la compétitivité. Toutefois, alors que ses principaux concurrents se lancent dans une politique d'allègement de leurs structures et d'une réorganisation de leur production facilitant le développement des petites séries et l'adaptabilité aux changements de modes, Bata continue à être structurée pour répondre à la production de grandes séries. À l'orée des années 80, dans un marché qui connaît de profonds bouleversements, la direction décide même de réviser sa politique de sous-traitance en n'acceptant plus de produire pour ses clients que des grandes séries.

Un marché en stagnation confronté à des modifications structurelles

Le marché français de la chaussure connaît des transformations très marquantes depuis la fin des années 70. Ces évolutions se sont opérées sous l'effet de changements de critères de localisation des sites de production, de nouveaux modes de consommation et d'une mutation des circuits de distribution.

• Une nouvelle géographie de la production défavorable à la France

Selon le Centre National du Cuir (CNC), la production française de chaussures commence à décroître à la fin des années 70. En 2000, près de quatre paires de chaussures sur cinq achetées en France viennent ainsi de l'étranger, alors que l'écart n'était encore que d'une paire pour deux en 1985.

Ce recul progressif, mais régulier, de la production française est principalement dû à un changement de localisation de la production mondiale. La production tend en effet à quitter les pays développés pour s'implanter dans les pays à faibles coûts de main-d'œuvre : la concurrence devient plus asiatique qu'europpéenne. À la fin des années 90, l'Asie (la Chine, le Vietnam, l'Indonésie, la Thaïlande) s'impose comme la zone qui assure 70 % de la production mondiale, et se situe principalement sur l'entrée de gamme.

Cette délocalisation de la production s'explique par le démantèlement des principales barrières douanières, conjugué à la baisse du coût du transport et au fait que l'industrie de la chaussure est un secteur qui continue à demander une main-d'œuvre importante. Il est, en effet, techniquement difficile et particulièrement coûteux de mécaniser le travail du cuir. Ainsi, le degré d'automatisation du processus de production est beaucoup moins fort que dans les autres secteurs industriels – 43 % contre 65 % (PRUDHOMMEUX & SOARES, 1999). Dans un tel contexte concurrentiel, les pays à faible coût de main-d'œuvre bénéficient donc d'un avantage concurrentiel déterminant, dans les segments d'entrée et de moyenne gamme.

• Une mutation de la consommation

Dans le domaine de la consommation, le niveau des achats de chaussures par ménage s'est stabilisé à partir

de 1982, mais une baisse de la consommation de la chaussure de ville apparaît, s'inscrivant, en cela, dans le mouvement général de recul de la fonction sociale du vêtement (HERPIN & VERGER, 1999).

Comme dans d'autres industries, à partir des années 70, le secteur de la chaussure a connu une inversion du rapport entre l'offre et la demande. Dans une offre pléthorique, les grandes séries de produits relativement standards rebutent les consommateurs. Ces derniers recherchent désormais des produits spécifiques, fréquemment renouvelés et présentés dans un cadre accueillant une grande variété de modèles. Le lieu des achats cesse également de plus en plus d'être corrélé à la catégorie sociale de l'acheteur : tous les circuits de distribution sont sollicités par la clientèle.

• Une modification radicale des circuits de distribution

Au cours des deux dernières décennies, le paysage a été profondément modifié. Les succursalistes ont notamment supplanté les détaillants, grâce au développement des grandes surfaces spécialisées de périphérie (La Halle aux Chaussures, Gemo...). Celles-ci, bien qu'appartenant aux mêmes groupes que les succursalistes classiques, permettent de compléter l'offre, souvent en entrée de gamme, et de modifier le rapport de force entre les circuits. Quant aux grandes surfaces non spécialisées, elles augmentent également fortement leurs poids, en atteignant un tiers des livraisons. Ce circuit, très dynamique, pèse fortement sur le marché : outre la fabrication française, il accueille massivement des produits importés des pays à faible coût de main-d'œuvre et développe des marques de distributeurs par le biais de collaborations avec des producteurs de ces mêmes pays. Cette mise en concurrence permet à ces grandes surfaces d'exercer une pression sur les prix, non seulement lors des négociations avec des petits producteurs, mais également face aux groupes qui s'étaient constitués pour répondre à une logique de volume, afin, précisément, de s'implanter dans la grande distribution (AGGERI & PALLEZ, 2001).

De vains efforts de réorganisation (1985-2000)

Face aux mutations du marché de la chaussure, la situation de Bata S.A. se dégrade toutefois fortement, en 1984 : l'entreprise connaît alors une perte de 20 millions de francs.

Pour répondre à cette dégradation de la situation, un nouveau directeur est nommé à la tête de l'entité de production, en 1985. Son premier objectif est une modernisation du système productif. Pour ce faire, il installe des *miniplants*, c'est-à-dire, selon ses termes, « des petites usines dans la grande ». Chaque *mini-plant* correspond, en fait, à un atelier dans lequel est exécuté l'ensemble des opérations (découpe, piquage, montage...) permettant d'obtenir le produit fini. Il

s'agit ainsi de se mettre en situation de répondre à des petites séries et de raccourcir les délais de livraison pour contenter l'acheteur. Des horaires variables, destinés à adapter le niveau de production en fonction des commandes, sont instaurés. Parallèlement, pour répondre à une étude externe ayant souligné l'encadrement surnuméraire des services dévolus à des activités éloignées de la stricte production, il réalise un allègement des structures administratives à travers leur informatisation. Cette modernisation se traduit également par une révision du système de rémunération, révision destinée à ce que chacun touche le fruit de sa contribution à la production.

La réforme se heurte à de fortes résistances des salariés, car elle a pour conséquence d'entraîner une chute importante des rémunérations, ramenant une majorité des ouvriers au salaire minimum. En outre, la direction, qui avait jusqu'alors affirmé son intention de préserver l'emploi, commence à menacer de réduire un sureffectif chiffré à 270 personnes. Cette menace est d'autant plus tangible que, si les effectifs de Bata S.A. sont demeurés à un niveau sensiblement constant jusqu'en 1980, ils ont connu une diminution de près de 15 % en quatre ans, sous la forme de retraites anticipées, de non-renouvellement des départs et de quelques licenciements, à la fin des années 80.

Au début des années 90, l'intensification de la concurrence asiatique entraîne non seulement des pertes de marchés, mais aussi un recul des demandes de sous-traitance, les autres entreprises européennes ayant elles-mêmes procédé à des délocalisations de leur production.

À partir du milieu années 90, Bata S.A. filialise son unité de production, qu'elle dénomme Bata-Hellocourt. Cette entité, qui emploie encore près de 1 300 salariés, connaît de réelles difficultés. En 1996, un plan social supprime 265 postes. Il est alors réaffirmé qu'au niveau du groupe, il n'y a aucune volonté de supprimer la fabrication de chaussures en France. Cette restructuration permet de recapitaliser la filiale lorraine à hauteur de 12,2 m€ par un apport en compte courant de l'actionnaire. Malgré sa restructuration, les ratios financiers de Bata-Hellocourt se dégradent. Le chiffre d'affaires poursuit progressivement son recul mais ce sont surtout les résultats fortement négatifs qui conduisent au dépôt de bilan de la société, en 2001.

DU RÔLE DES CONVENTIONS DANS L'IMPLÉMENTATION D'UNE STRATÉGIE

L'échec de la restructuration industrielle de Bata montre que l'implémentation d'une nouvelle stratégie ne peut se réduire à un simple changement technologique, ni même à un changement organisationnel articulant nouvelle organisation du travail (création

d'îlots productifs), transformation de la gestion des ressources humaines (rémunération plus individualisée) et montée en gamme de la qualité du produit. Elle doit intégrer l'histoire dans les conventions en vigueur et la nécessité d'un travail de légitimation pour la nouvelle convention qui sous-tend la nouvelle stratégie.

L'insertion des salariés dans un réseau d'institutions et de conventions

L'entreprise Bata a, dès l'origine, inscrit son modèle productif dans une logique fordiste, reposant notamment sur : la séparation entre la conception et l'exécution des tâches, la standardisation tant des procédés que du produit et l'utilisation d'une ligne de montage pour une production de masse (CORIAT, 1994). Il s'agit de produire un bien de qualité standard-général (SALAIS & STORPER, 1993, p. 44) – en l'occurrence des chaussures –, dévolu à une clientèle considérée comme stable dans le temps et effectuant un acte d'achat fondé uniquement sur le prix.

L'espace productif que constitue l'usine de Bata, à Hellocourt, est subdivisé en ateliers qui correspondent à chacune des opérations du processus de production : tannerie, où le cuir est préparé et assoupli, ateliers de découpe du cuir, de piqûre, de montage et de conditionnement. Dans chacun de ces ateliers, la standardisation se déploie au niveau des différentes tâches, des technologies utilisées et donc du produit. Seule différence notable avec le modèle de production fordiste : la mécanisation demeure peu présente – des activités telles que l'encollage des semelles ou la piqûre nécessitant toujours une large part d'intervention manuelle. Au niveau des salariés, la rationalisation et la déqualification du travail entraînent une monotonie des tâches et une autonomie réduite, sauf dans l'atelier de découpe du cuir où l'activité nécessite un savoir-faire qui ne se prête pas à une décomposition en gestes simples, et qui conserve donc une forte dimension artisanale. Ainsi, à l'exception notable de l'atelier de découpe, où prévaut une logique de métier génératrice d'une forte identité professionnelle, la logique taylorienne, consistant en des postes prédéfinis et placés sous la supervision directe des contre-maîtres, est partout présente.

• *Un paternalisme bien perçu par les salariés...*

Standardisation et rationalisation du travail se conjuguent donc pour générer des gains de productivité et, en conséquence, une compétitivité-prix favorable. Un risque productif demeure toutefois : l'instabilité potentielle de la main-d'œuvre, qui peut créer des perturbations dans la gestion de production et limiter les effets d'apprentissages.

Anticipée par Thomas Bata, grâce à son expérience américaine qui l'avait sensibilisé à cette probléma-



La chaussure doit désormais se produire dans des modèles variés et s'adapter aux changements de mode

tique, la question de la fidélisation de la main-d'œuvre est résolue par une gestion paternaliste, qui insère les salariés et leur famille dans un réseau d'institutions sociales tout au long de leur vie (DE BRY, 2003). Le paternalisme de l'entreprise Bata revêt une forte dimension sociale (prise en charge du logement, de la formation, des loisirs...), caractéristique des stratégies de fixation de la main-d'œuvre. La direction échange ainsi une forte protection sociale conjuguée à un salaire supérieur à celui du marché contre une fidélité des salariés et une productivité conforme à ses attentes. Elle adopte une version étendue de la stratégie du salaire d'efficience (3), qui consiste, pour l'employeur, à offrir un salaire supérieur au salaire de mar-

ché – écart susceptible d'inciter les salariés à fournir un niveau d'effort important. Outre son aspect matériel, le paternalisme de Bata comporte également une dimension idéologique, voire morale (l'ensemble des salariés coopère pour « chausser les hommes qui vont pieds nus »). Cette référence à une norme plus générale dans le projet de l'entreprise, comme la presse interne mettant en relief l'image de l'ouvrier conscien-

(3) La théorie du salaire d'efficience renvoie à l'approche du « don contre don », initiée par les travaux de Marcel Mauss (1^{re} édit: 1950). Il s'agit d'une approche cherchant à distinguer les rapports marchands d'autres systèmes d'échanges collectifs, largement non utilitaires, réversibles et ensermés dans des règles de droit contraignantes (BATIFOULIER, CORDONNIER & ZÉNOU, 1992).

cieux, travailleur et respectueux de l'expérience de la hiérarchie, témoigne de la volonté du « système Bata » de forger et de pérenniser un ensemble de conventions, afin d'orienter le comportement des salariés dans (et en-dehors de) l'usine.

Dans les situations de travail, la convention en vigueur, désignée, selon les auteurs, sous le terme de convention d'effort (LEIBENSTEIN, 1987) ou de convention de productivité (SALAI, 1989), renvoie à un ensemble de représentations et de savoirs, explicites ou tacites, relatifs aux conditions de fabrication du produit. Au sein de l'usine Bata, ces savoirs se déclinent sous la forme de règles (notamment salariales), de descriptifs de poste, de grille de classification, destinés à éliminer le caractère idiosyncrasique de l'activité. Les représentations des salariés sur leur propre travail sont également fortement influencées par les outils et par les équipements présents dans l'usine: les établis et les convoyeurs de chaussures sont, à cet égard, emblématiques.

Débordant la sphère productive pour encadrer toute la vie sociale des salariés, l'ensemble des conventions forgé par le « système Bata » est fondateur, chez ceux-ci, d'un contrat psychologique, c'est-à-dire « d'un modèle mental de la relation d'emploi », (ROUSSEAU, 1995) qui s'appuie sur la croyance en une forte protection sociale et en un emploi à vie garanti. Ces deux garanties s'étendent, de surcroît, à leurs descendants. Une fois formé, ce contrat reste relativement stable tant que la convention sous-jacente demeure inchangée. Dans le cas de Bata, cette stabilité est d'autant plus forte que, depuis la création de l'usine, toute autre implantation industrielle dans un large territoire environnant (4) était découragée. La convention d'effort en vigueur bénéficiait ainsi d'un monopole cognitif relatif.

• ... *mais aveugle face aux évolutions structurelles du marché*

Longtemps légitimée par une opérationnalisation industrielle performante, cette convention explique toutefois (au moins partiellement) l'absence de prise en compte, par la direction locale de l'entreprise, des évolutions structurelles du marché de la chaussure à la fin des années 70. En effet, à travers les conventions en vigueur, la direction locale de Bata – comme l'ensemble des salariés (5) – appréhende et construit son environnement. Par ce processus d'énaction (WEICK, 1979), elle donne en particulier du sens à son environnement commercial, en sélectionnant, en isolant, voire en niant certaines de ces caractéristiques. Face à une diminution du chiffre d'affaires et du résultat net, à la fin des années 70, les dirigeants de Bata S.A. répondent donc, à l'instar de nom-

breuses directions d'entreprises confrontées à des résultats qui commencent à diverger des objectifs, en appliquant la même stratégie de façon plus rigide: ils réaffirment ainsi quasi-explicitement la convention de productivité en renforçant la standardisation et en refusant de produire de courtes séries. Dans ce contexte, seul un choc exogène peut entraîner rapidement la remise en cause de telles conventions (BOYER & ORLÉAN, 1991). Ce choc se concrétise avec l'arrivée, en 1985, d'un nouveau directeur, missionné par la direction de la holding, et, surtout, avec la restructuration qu'il initie.

L'absence de légitimation de la nouvelle convention de productivité

En 1986, le nouveau directeur implémente une stratégie alternative fondée sur une différenciation accrue des produits et leur montée en gamme. Elle se décline par un changement de l'organisation productive (réaménagement de l'espace productif, flexibilité horaire renforcée...) et une nouvelle gestion des ressources humaines (mise en place de formations, nouvelles règles salariales plus individualisées...).

• *Un triple intérêt pour la direction...*

L'ensemble de ces mesures a pour objectif d'introduire une plus grande flexibilité des salariés et des machines, ainsi qu'une polyvalence des ouvriers, afin d'adapter la production à la variété et aux variations de la demande: il s'agit ainsi de se rapprocher du modèle de production flexible, qui commence à se diffuser.

Avec cette nouvelle logique productive, Bata tente de quitter le monde de production industriel pour entrer dans le monde de production marchand (SALAI & STORPER, 1993). Ce monde conserve la convention de standardisation, mais les biens produits sont, le plus souvent, dédiés à un client particulier (succursaliste, grossiste...): Bata doit, non plus vendre les chaussures qu'elle produit, mais produire des chaussures qu'elle peut vendre. Dans cette perspective, l'espace productif est réorganisé: à une structuration de l'usine en ateliers (de découpe, de piquage, de montage, de finissage...) constituant autant d'étapes productives à la fabrication d'une série de chaussures, succède une subdivision en ateliers (appelée *mini-plants* par la direction) dévolus à la fabrication complète d'une série. De fait, cette nouvelle organisation se révèle rapidement performante, puisque la productivité augmente de près de 10 % dans le premier *mini-plant* (GATTI, 2004). Elle présente, en effet, pour la direction, un triple intérêt, par rapport à l'ancien modèle productif:

(4) Cette obstruction a longtemps été la conséquence indirecte de l'instauration d'une relation d'emploi qui peu d'entreprises pouvaient égaler.

(5) Les cadres dirigeants de Bata S.A. résident en effet aux environs de Bataville, ce qui contribue à fonder, dans le système Bata, leur autorité et leur légitimité.

– d'une part, la nouvelle organisation entraîne une réduction des délais de transfert entre ateliers, une diminution des en-cours et la possibilité de produire simultanément plusieurs séries distinctes, ce qui limite, par ailleurs, les effets d'un arrêt éventuel de la production, consécutif à une grève, à une absence... arrêt qui, auparavant, affectait l'usine tout entière;

– d'autre part, le contrôle est favorisé. Le temps de production est affecté non plus à un individu, mais à un groupe. Or, le groupe devient également le garant du contrôle de production, d'autant qu'une prime liée à la productivité du *miniplant* est instaurée;

– enfin, la cohésion des «coupeurs» (de cuir), seul groupe de salariés détenteur d'un savoir-faire spécifique et, ce faisant, d'une forte identité professionnelle, est amoindrie. Disséminés dans les différents *miniplants*, ils voient leurs liens interindividuels se distendre et leur capacité à mener une action collective se réduire.

Pour accompagner la nouvelle organisation du travail, le système de rémunération est révisé: les primes des salariés sont désormais calculées en fonction des objectifs de productivité du miniplant et du poste au sein du miniplant auquel ils sont rattachés. Dans les faits, cela se traduit par une diminution, parfois importante, du revenu net des salariés.

• ... *mais un sentiment de violation chez les salariés*

Cette décision, qui touche le système Bata en son cœur, provoque des tensions et un conflit (un débrayage d'une journée), dont les conséquences vont se révéler durables. Précédemment, certains salariés avaient pu estimer que le contrat psychologique qui les liait au système Bata avait fait l'objet d'une première altération, voire d'une violation, lorsque l'entreprise avait commencé, à la fin des années 70, à réduire ses effectifs et à ne plus embaucher les enfants des salariés. À partir de la restructuration de 1986, le sentiment de violation est, semble-t-il, unanimement partagé: c'est le fondement de la stratégie du salaire d'efficacité qui s'effondre (même si la direction argue du fait que les salaires restent de 10 % supérieurs à la concurrence) et, ce faisant, l'une des dimensions de la convention de productivité qui est remise en cause unilatéralement. La démotivation se développe, comme le reconnaissent des cadres de l'entreprise.

Par ailleurs, le nouveau modèle productif conserve, dans l'organisation du travail qu'il induit, de nombreuses caractéristiques de la logique fordiste, au point d'en apparaître comme un des prolongements: la séparation entre la conception et l'exécution demeure, tout comme la standardisation des composants, procédés et produits et, surtout, l'intensité du travail s'accroît. La flexibilité repose, en effet, sur des salariés assujettis, *via* le groupe auquel ils sont rattachés, à des normes de productivité croissantes fixées par la direction. La nouvelle convention de productivité, que tentent d'imposer les dirigeants, conserve ainsi la dimension standardisation – le produit visé est

de qualité standard-dédié – mais modifie le «don contre don» implicite: au lieu d'échanger une forte protection sociale et un niveau de salaire élevé contre une haute productivité, elle propose le maintien de l'emploi aux conditions du marché contre plus de productivité et plus de flexibilité. De ce point de vue, la nouvelle convention relève davantage du «bricolage» (BOYER & ORLÉAN, 1991) à partir de la précédente que d'une véritable rupture.

La nouvelle convention apparaît d'autant plus «bricolée» que la logique de poste demeure au sein des *miniplants*: les salariés conservent les tâches qu'ils effectuaient auparavant (découpe, piqure, montage...), toujours sous la supervision d'un contremaître. Seuls, le raccourcissement des séries et la logique d'une production tirée quantitativement et qualitativement par la demande sont empruntés au modèle de production flexible, mais les caractéristiques de ce dernier en termes de gestion des ressources humaines (autonomie, polyvalence...) restent ignorées. L'autorité hiérarchique demeure la seule envisagée pour coordonner l'action des salariés et pour imposer la nouvelle convention. En résumé, la nouvelle organisation de l'espace productif consiste à «créer de petites usines dans la grande», mais il s'agit de «petites usines fordistes».

Sur le plan commercial, une stratégie de montée en gamme est mise en place au niveau de l'usine d'Hellocourt, principal site de production français de Bata. Elle se traduit, au début des années 90, par la création d'une structure dévolue à la recherche d'une amélioration de la qualité des matières premières et des produits finis, et par la signature de contrats de sous-traitance avec des marques de haut de gamme (Mephisto, C. Jourdan...). Cette tentative de montée en gamme *via* la sous-traitance ne concerne toutefois qu'une partie de la production locale, la majorité des articles issus de cette usine trouvant, en effet, toujours ses débouchés auprès de Bata France Distribution, qui commande des articles continuant à occuper l'entrée de gamme ou la moyenne gamme, comme le requiert le positionnement de la marque Bata sur l'ensemble de ses marchés.

La recomposition des ateliers sous forme d'îlots productifs fabriquant simultanément des séries distinctes implique, toutefois, une augmentation de la complexité des opérations internes en amont de la production (gestion des achats et des stocks de matières premières, programmation des rendez-vous de pièces...) et un renforcement des liens avec les fournisseurs, notamment pour garantir les délais de livraison. Or, la dimension logistique est absente du processus de changement organisationnel, et elle restera minorée, alors même que des retards de livraison pèsent sur la productivité des *miniplants*.

Face aux nouvelles normes de productivité et aux problèmes logistiques qui se multiplient, la qualité du produit apparaît souvent comme une variable d'ajustement, ce qui s'oppose frontalement à la stratégie de montée en

gamme de la direction. La sous-traitance pour des marques de gamme plus élevée ne peut se pérenniser, car la qualité est souvent défaillante, notamment à cause de l'insuffisance de formation du personnel, l'arrêt des investissements dans les machines, mais également parce que les délais ont du mal à être tenus et que l'image du site au sein de la profession, déjà marquée par sa tradition du bas de gamme, se dégrade.

Le ressenti d'une violation du contrat psychologique empêche, par ailleurs, la stabilisation de la nouvelle convention. Cette stabilisation implique, en effet, un travail préalable de légitimation de la convention (DETCHESSAHAR, 1999) et un accord relatif à un référentiel de comportement. Or, l'accord ne sera jamais obtenu et le travail de légitimation ne sera jamais effectué: la décennie qui suivra la réorganisation de 1986 sera ainsi ponctuée de conflits (grèves, débrayages...). Cette période sera marquée par un important *turn-over* et par une régulation du processus de production influant négativement sur la variable qualité – ensemble de facteurs qui contribueront à l'échec de la nouvelle stratégie de Bata (6).

CONCLUSION

Ainsi, malgré une stratégie présentant a priori une certaine cohérence dans ses dimensions commerciales, technico-organisationnelles et salariales (COUTROT, 2002), la montée en gamme de la production de Bata ne fut jamais réalisée. La stratégie se révéla, dans les faits, incompatible avec les conventions préétablies: convention salariale, dont la remise en cause des dimensions les plus favorables aux salariés provoque résistance et démotivation, mais aussi conventions incorporées dans les comportements, qui donnaient sens aux objets techniques, qui forgeaient les représentations et, ce faisant, les contrats psychologiques. Faute de légitimité et d'une adhésion relative, la nouvelle convention de productivité, qui sous-tendait la stratégie de montée en gamme, ne put réellement supplanter l'ancienne convention, qui était inscrite dans une logique de production fordiste et de gestion paternaliste.

Bien que limitée dans sa portée généralisatrice par cette double spécificité, l'analyse de l'échec de la mutation du modèle productif de l'usine française de Bata présente deux intérêts. D'une part, elle expose une articulation entre la notion de contrat psychologique, qui s'applique au niveau individuel (ROUSSEAU, 1995), et le concept de convention, qui s'appréhende dans une logique d'action collective. D'autre part, elle permet de réintroduire l'his-

toire comme facteur d'inertie dans la trajectoire stratégique des entreprises, car si l'entreprise est un espace des possibles (FRIDENSON, 2001), son histoire en limite l'exploration. ■

BIBLIOGRAPHIE

- AGGERI (F.) & PALLEZ (F.), «Gestion territoriale des mutations industrielles – Le cas du secteur de la chaussure dans le Choletais», *Cahier du Centre de Gestion Scientifique*, École des Mines de Paris, 2001.
- BATIFOULIER (P.), CORDONNIER (L.) & ZENOU (Y.), «L'emprunt de la théorie économique à la tradition sociologique. Le cas du don contre don», *Revue économique*, vol. 43, n° 5, p. 917-946, 1992.
- BOYER (R.) & ORLEAN (A.), «Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire», *Revue économique*, vol. 42, n° 2, p. 233-271, 1991.
- BRY (F.) (de), «Le paternalisme entrepreneurial», in ALLOUCHE (J.) (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, p. 926-935, 2003.
- CORLAT (B.), *Penser à l'envers*, Paris, Christian Bourgeois, 1991.
- COUTROT (T.), *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La découverte, 2002.
- DETCHESSAHAR (M.), «Pour un relâchement de l'axiomatique conventionnaliste», *Les conventions en questions – Les cahiers de l'Artemis*, n° 2, p. 63-93, 1999.
- FRIDENSON (P.), «Les apports de l'histoire des entreprises», in POUCHET (A.), *Sociologie du travail: 40 ans après*, Paris, Elsevier, 2001.
- GATTI (A.), *Chausser les hommes qui vont pieds nus. Bata Hellocourt, 1931-2001*, Metz, Éditions Serpenoise, 2004.
- GOMBAULT (A.), «La méthode des cas» in ROUSSEL (P.) & WACHEUX (F.) (dir.) *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck, p. 31-64, 2005.
- HERPIN (N.) & VERGER (D.), «Consommation: un lent bouleversement de 1979 à 1997», *Économie et Statistiques*, n° 324-325, p. 19-47, 1999.
- LEIBENSTEIN (H.), *Inside The Firm*, Cambridge, Harvard University, Press, 1987.
- MAUSS (M.), *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF, (1^{re} édit: 1950), 1985.
- PRUDHOMMEUX (M.J.) & SOARES (R.), «L'industrie de la Chaussure», *Les 4 pages des statistiques industrielles*, n° 113, 1999.
- ROUSSEAU (D.M.), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks, Sage, 1995.
- SALAS (R.) & STORPER (M.), *Les Mondes des productions*, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences sociales, 1993.
- WEICK (K.E.), *The Social Psychology of Organization*, Reading, Addison-Wesley, 1979.

(6) La dimension humaine ou socio-organisationnelle ne peut, évidemment, expliquer seule l'échec de la stratégie de Bata à la fin des années 80. D'autres facteurs, tels que des erreurs dans la politique marketing (notamment en termes de choix de circuits de distribution), ont été soulignés par des cabinets d'audits. Cet article vise cependant à éclairer, en premier lieu, le rôle joué par les conventions dans cet échec.