

BATA, une expérience économique et sociale exceptionnelle  
*Revue internationale des relations de travail*, décembre  
**Alain Gatti**, Confédération française du travail (CFDT)

**Année** : 2003  
**Volume** : 1  
**Numéro** : 4  
**Pages** : 125-137  
**ISSN** : 1705-6616  
**Sujets** : **Emploi, patronat, valeurs, rationalisation, vie de l'entreprise**

L'entreprise tchécoslovaque Bata s'implante en France en octobre 1931, sur le domaine d'Hellocourt, loin de toute agglomération. L'usine emploie jusqu'à 2500 personnes. Bata importe ses méthodes de travail: l'autonomie des ateliers, le fonctionnement par plan, une rémunération qui associe les salariés aux bénéfices de leur atelier. Il s'agit de supprimer toutes les forces centrifuges (la politique, le syndicalisme, les contraintes économiques, etc.) qui pourraient détourner les ouvriers de l'esprit Bata. Les forces centripètes sont au contraire privilégiées: politique de hauts salaires, hébergement et loisirs de qualité, nourriture et produits de consommation à bas prix, etc. À l'isolement géographique s'ajoute l'autarcie économique et sociale, une forme de paternalisme atypique. Bata ne recrute que des jeunes gens, les obligeant à résider en internat, et les forme à la fois professionnellement mais aussi idéologiquement. Le système repose sur un véritable culte du «Chef» autour duquel se crée toute une mythologie.

Le lobby des artisans et industriels français réussit cependant à faire adopter en mars 1936 une loi «anti-Bata», empêchant que les projets de développement à grande échelle se

poursuivent, en particulier les projets de l'architecte Le Corbusier. Après guerre, l'expansion de Bataville se poursuit jusque dans les années 1980. En juillet 2001, la société Bata Hellocourt dépose son bilan, mettant fin ainsi à une expérience sociale et humaine particulièrement riche.

## 1 - Thomas Bata et son empire

Thomas Bata, est issu d'une longue lignée de petits artisans cordonniers moraves<sup>1</sup>. Il est né à Zlin, en Tchéquie actuelle, en 1876. En 1894, il fonde, avec son frère et sa sœur, un atelier de cordonnerie qu'il reprend seul quelques mois plus tard. Une cinquantaine de salariés y sont employés. D'emblée, il prend appui sur la chaussure bon marché qui permet la croissance de l'entreprise. Elle compte deux cent cinquante ouvriers en 1900. Fasciné par les Etats-Unis, Thomas Bata s'y rend en 1904 pour étudier les méthodes de fabrication, notamment la mécanisation, ainsi que la commercialisation des chaussures. Il introduit à Zlin les principes de planification du travail. Au cours d'un second voyage aux USA, il parfait sa connaissance dans le domaine des machines outils. En juin 1912, il épouse la fille d'un érudit de Bohême, Marie Mencik, qui lui donnera en 1914 un fils unique, Thomas John. Durant la Première Guerre mondiale, l'entreprise Bata fournit des chaussures pour l'armée austro-hongroise. Les effectifs croissent de manière importante : de deux cent cinquante salariés avant guerre, ils passent à six mille à la fin du conflit. Avec la paix retrouvée, Bata végète.

A l'automne 1919, Thomas se rend à Detroit où il visite les usines Ford. L'utilisation de la chaîne mobile, la politique de hauts salaires, la consommation de masse, le recours à la publicité rejoignent les préoccupations de l'industriel tchèque.

En 1922, la jeune Tchécoslovaquie connaît une dépression économique grave. Au plus fort de la crise, Thomas Bata décide en août la diminution de moitié, du jour au lendemain, de ses coûts de production et une baisse des salaires de 40%. Aussitôt, c'est la ruée vers ses magasins. Ce choix est à la base de la fantastique croissance de l'entreprise : les ventes sont multipliées par quinze entre 1922 et 1927...

Thomas Bata développe partout en Tchécoslovaquie, puis ailleurs, un vaste réseau de magasins standardisés. Il crée également des sociétés aux USA (1920), en Angleterre et aux Pays-Bas l'année suivante, en Yougoslavie, au Danemark et en Pologne en 1922, puis, au

---

<sup>1</sup> Pour l'essentiel les éléments biographiques sont repris d'Anthony Cekota, *Bata, créateur génial*, Paris, S.A. des chaussures Bata, 1968. Traduit de l'anglais par Milena Braud et Michel Janin. Comme l'indication d'éditeur le laisse entendre, ce livre est une hagiographie à la gloire du fondateur. Il s'appuie en grande partie sur le travail du même auteur, paru en 1928, *Bat'a Neue Wege. Mit Originalbeiträgen von Thomas Bat'a*. Brünn (Brno-Prague, Internationale Verlags-Anstalt, 1928.

tournant des années trente, en France et dans plusieurs autres pays d'Europe et d'Asie du Sud-est.

La croissance de Zlin est considérable... De 3 000 habitants au début du siècle, la ville en compte plus de 30 000 en 1935. L'urbanisme est en constante évolution, reposant sur une architecture fonctionnaliste standardisée, ainsi dans la ville satellite de Batov où s'élèvent cinquante-trois usines de fabrication de chaussures, de textile, des entreprises, chimiques et de papier et de vastes tanneries. En 1931, plus de 27 000 personnes y sont employées.

Le 12 juillet 1932, l'avion à bord duquel Thomas Bata avait pris place, s'écrase au décollage près de son aérodrome privé. A sa mort, son entreprise produit 36 581 000 paires de chaussures, dont la moitié environ est exportée. Son demi-frère Jan Antonin le remplace à la tête de l'empire. Jan poursuit le développement du groupe dans le monde, créant entre autres une usine d'avions à Zlin, une usine de pneus, etc. A la veille de la guerre, Bata fabrique dix millions de paires par an et emploie 42 000 personnes. En mars 1939, l'invasion allemande met fin à cette croissance. Thomas John Bata, fils du fondateur, quitte la Tchécoslovaquie avec une équipe de techniciens et des machines et s'établit à Londres puis à Toronto d'où renaîtra après guerre la *Bata Shoe Organization*. Jan, qui est un temps sollicité pour remplacer le président de la république tchécoslovaque Edvard Beneš, rejoint les Etats-Unis. Les usines tchèques continuent à produire. Jan, qui figure sur les listes noires du Département d'Etat américain, est obligé de partir pour le Brésil où il possède déjà de grandes propriétés. Il se lance dans la colonisation de 400 000 hectares de terres, créant plusieurs villes dans l'état du Mato Grosso, dont plusieurs existent aujourd'hui encore. L'attitude de l'entreprise tchécoslovaque pendant la guerre sert de prétexte à sa nationalisation par les communistes en 1946. Elle devient la *Svit*. Un très long procès, qui ne se terminera qu'à la mort de Jan, l'opposera à Thomas John pour la propriété de *BSO* que ce dernier dirige de 1945 à 1984 avant que son fils, Thomas Georges, ne lui succède de 1984 à 1994.

## **2 - Bata en France**

A la fin des années 1920, Thomas Bata a conscience que la montée du protectionnisme et les barrières douanières mettent en péril ses ventes. Plutôt que d'exporter ses chaussures, il choisit d'implanter à l'étranger ses usines, ses méthodes de travail, de rémunération et de formation. C'est ainsi qu'il crée le 3 mars 1930 à Strasbourg la société française Bata S.A. Plusieurs succursales sont ouvertes : elles seront 62 en 1931, 167 un an plus tard, 245 dans les années 1950. Le 23 octobre 1931, Bata S.A. achète le domaine d'Hellocourt à Maizières-lès-

Vic, vaste propriété de 500 hectares située au sud du département de la Moselle, dans une zone rurale en cours de désertification, loin de toute agglomération, au bord du canal de la Marne au Rhin et d'une voie ferrée.

Les travaux de construction des premiers bâtiments démarrent en avril 1932 et sont terminés au cours de l'été. La production commence en septembre. Les salariés sont recrutés sur place, encadrés par une maîtrise tchécoslovaque. Un certain nombre de jeunes gens sont envoyés en formation lourde à Zlin, durant plusieurs années pour certains, et constitueront à leur retour l'ossature de l'encadrement et de la maîtrise jusque dans les années 1970. Le recrutement des usines Bata reste local, avec une quasi-absence de main-d'œuvre étrangère. L'usine comprend fin 1935 six bâtiments dont un de cinq étages ainsi qu'une centrale électrique, un port sur le canal. Trois autres bâtiments de cinq étages seront construits au cours de l'année suivante. Les effectifs culminent à 2 734 personnes à la veille de la guerre.

Tous ces bâtiments sont élevés selon les principes de l'architecture fonctionnaliste, rationalisée à l'extrême, sur la base de modules standardisés de 6,15 x 6,15 m avec des matériaux produits sur place en série. La similitude de ces constructions, comme celles de la plupart des usines créées par Bata dans le monde, avec l'urbanisme de Zlin est remarquable.

Un internat pour les jeunes gens est bâti en 1933. Les cités ouvrières sortent de terre dès la fin 1932. En 1939, elles accueillent 811 habitants dans 276 logements et sept bâtiments pour célibataires. Le paternalisme prend là son sens premier : comme le père donne son nom au nouveau-né à la naissance, l'endroit prendra le nom du *pater familias*, Bataville<sup>2</sup>...

L'industrie de la chaussure française est affaiblie par la crise des années trente, par le krak de la banque Oustric, par la concurrence étrangère, de Tchécoslovaquie en particulier, mais surtout par son incapacité à anticiper les évolutions nécessaires et de s'adapter à de nouvelles méthodes de production. Sa réaction est significative de sa frilosité : elle préfère dénoncer le « gigantisme » en appeler à l'Etat, aux mesures protectionnistes ou d'interdiction, plutôt que de combattre la rationalisation, avec ses propres armes. Les déclarations du président de la Fédération des syndicats de l'industrie de la chaussure dans *La Journée industrielle* du 24-25 février 1935, l'illustrent bien : « Naturellement [...] tous les principes de taylorisation, de standardisation, de rationalisation sont strictement appliqués dans l'affaire Bat'a qui étend ses rameaux. [...] J'ajoute que de nouvelles conceptions industrielles aboutissent à des articles qui

---

<sup>2</sup> Le domaine d'Hellocourt, acheté par Thomas Bata est situé sur le territoire de trois communes : Maizières-lès-Vic, Réchicourt-le-Château et Moussey. L'usine et les cités, dénommées tantôt Hellocourt, tantôt Bataville, ne forment donc pas une unité administrative autonome.

sont tout à fait à l'opposé de ce que nous aimons en France, c'est-à-dire des chaussures de qualité. »

Cette campagne aux forts relents xénophobes des professionnels, des chambres de commerce ou des politiques, a pour conséquence de stopper net le développement de Bata S.A. En mars 1936, une loi, dite loi Le Poullen, est votée, faisant obstacle au développement ultérieur de l'entreprise et rendant caducs ses projets de construction de vingt-six bâtiments et la création d'une ville de plus de 16 000 habitants à Bataville, deux fois plus si le projet de Le Corbusier avait été retenu<sup>3</sup>... L'objectif de l'entreprise était bien de faire de sa *company town* mosellane un nouveau Zlin... Elle n'y réussira pas.

Durant la guerre, les ouvriers non mobilisés et les machines sont repliées sur l'entreprise Marbot à Neuvic-sur-l'Isle en Dordogne ainsi que sur la fabrique de Saint-Marcel à Vernon dans l'Eure. La loi Le Poullen avait empêché que Bata, qui avait depuis 1936 un œil sur une de ces deux unités, ne s'y installe. Après le conflit, les deux sociétés resteront dans le giron du groupe<sup>4</sup>. L'usine, endommagée par les combats de juin 1940, devient un centre de vêtements de la *Luftwaffe*, tandis que Bata continue d'exister à Sarrebourg. Après les combats de la Libération, qui causent de nouvelles destructions aux bâtiments, le travail reprend avec un millier de personnes fin 1945. Dans les années 1950, Moussey-Bataville compte plus de 2 000 salariés. L'entreprise connaît une croissance soutenue.

### 3 - La rationalisation

En s'implantant à Hellocourt l'entreprise a amené avec elle ses méthodes de travail : l'autonomie des ateliers, le fonctionnement par plan, une rémunération qui associe les salariés aux bénéfices de leur atelier. Thomas Bata et son successeur sont des adeptes du taylorisme, mais ils savent qu'il faut en corriger les effets négatifs par une plus grande responsabilité donnée aux salariés : c'est pour cette raison que chaque atelier dans la chaîne de production de la chaussure est autonome et entretient des relations marchandes avec les autres éléments de cette chaîne. La rémunération comprend une part d'intéressement liée au fait que l'atelier a dépassé ou pas les objectifs fixés par son plan hebdomadaire de travail. Cette prime est versée pour moitié au salarié, pour l'autre capitalisée par l'entreprise avec un taux d'intérêt de 10% et restituée au moment du départ. Ceci permet à Bata, en s'appuyant sur les capitaux ainsi apportés par son personnel, d'éviter d'avoir recours aux banques.

<sup>3</sup> Fondation Le Corbusier. Plan 17806 – BA 3432 au 2 000<sup>e</sup>.

<sup>4</sup> Marbot est aujourd'hui, la dernière unité de production du groupe Bata en France avec une centaine de salariés.

Pour stimuler et motiver les salariés, des concours de productivité sont régulièrement organisés, (jusqu'à huit au cours du mois de mai 1939), en général au printemps, avec de fortes primes à la clef. Après-guerre, les suggestions individuelles destinées à améliorer le fonctionnement de la production, des machines ou la sécurité sont valorisées par des primes. Des médailles, avec diplôme et montre en or sont décernés aux salariés les plus anciens. Ces récompenses sont remises par Thomas John Bata, et après lui son fils, devant tout le personnel réuni à l'occasion du premier mai, avec articles dans la presse et discours, en présence des plus hautes autorités locales, dont souvent le préfet. Ces impressionnantes cérémonies marquent profondément les récipiendaires et contribuent à cimenter durablement la communauté de travail. Elles renforcent également la proximité entre le chef et ses collaborateurs, à qui il dispense encouragements et poignées de main. Cette symbolique est parfaitement analysée par Hyacinthe Dubreuil s'agissant de Zlin : « La poignée de main du Chef, vigoureuse et franche, en présence du cercle des camarades, dans une atmosphère de simplicité et de sympathie mutuelle, avec des paroles qui, sans solennité, n'en vont que mieux au fond du cœur, constituent à Zlin l'honneur le plus envié. » Tout à son exaltation mystique, Dubreuil voit même dans ce geste « la promesse de temps radieux » où les hommes n'auront plus à travailler pour assurer leur subsistance mais où il leur suffira « de travailler « pour la gloire », et de contenter leur appétit de gain par ce supplément immatériel<sup>5</sup> ! »

Bata est au cœur du mouvement rationaliste qui traverse les années trente. Il est en contact avec quelques-uns de ses thuriféraires comme le colonel Rimailho, qui fait partie du Conseil d'administration de Bata S.A., ou Hyacinthe Dubreuil (1833-1971). Cet ancien syndicaliste, fonctionnaire au Bureau international du Travail, est un ardent propagandiste du taylorisme en France. Il milite pour la création de coopératives ouvrières et prend une part active, par ses livres et ses conférences, à la controverse politique et syndicale sur la rationalisation du travail. Il se rend aux Etats-Unis et, circulant d'usine en usine, se fait embaucher dans certaines d'entre-elles. Il n'hésite pas à travailler à la chaîne à l'usine Ford de Detroit. A son retour, il livre au public à l'été 1929 son best-seller (30 000 exemplaires), *Standards : le travail américain vu par un ouvrier français*. En 1936, il publie *L'exemple de Bat'a, la libération des initiatives individuelles dans une entreprise géante*, fruit de son séjour à Zlin en mai 1935. Avec Paul Devinat, lui aussi membre du BIT, qui rédige pour l'organisme international un rapport intitulé *Les conditions de travail dans une entreprise rationalisée*. Le

---

<sup>5</sup> Hyacinthe Dubreuil, *L'exemple de Bat'a, la libération des initiatives individuelles dans une entreprise géante*, Paris, Grasset, 1936. Pages 301 à 303.

*système Bat'a et ses conséquences sociales*<sup>6</sup>, il est un propagandiste actif des méthodes de l'entreprise dont il ne cessera de vanter les principes d'organisation du travail, y compris après la guerre. Il fait partie du Conseil d'administration de la Bata S.A.

Jan Bata entretient des relations quelque peu agitées avec un autre chantre de la modernité et de la rationalisation : Le Corbusier. Fasciné par les méthodes Bata, l'architecte, ami de Dubreuil, réalise de son propre chef pour l'entreprise plusieurs projets tous refusés : un plan directeur pour la ville de Zlin, des boutiques standards, le pavillon Bata à l'Expo universelle de 1937 et surtout en février 1936 un fabuleux plan pour Hellocourt, une ville de 32 000 habitants répartis dans « treize immeubles cartésiens », synthèse de sa pensée développée dans la *Charte d'Athènes*<sup>7</sup>.

#### 4 - « Vivre, penser et travailler Bata »

Toute une infrastructure sociale paternaliste se développe avec la création de nombreuses associations ou club sportifs (le Sporting-Club Bataville naît à l'été 1934), des équipements collectifs tels que le stade ou la première piscine de la région (juin 1938). De nombreux sports y sont pratiqués : football, basket-ball, marche, tennis, escrime, vélo, natation, ping-pong. Bientôt, les équipes du S.C. Bataville – en particulier de basket - font connaître la cité, et donc l'entreprise, dans toute la Lorraine. Un cinéma parlant est ouvert en 1934. Un aérodrome est même construit en 1934 qui doit servir aux déplacements des dirigeants et au vol à voile, l'usine s'étant vue offrir un planeur *Zlin*, produit par la fabrique d'avions Bata... L'entreprise ne manque pas de vanter largement toutes ses réalisations, auprès de son personnel d'abord, mais aussi à l'extérieur. Le sport et les loisirs deviennent un ferment de la communauté.

Bata S.A. ne recrute son personnel que dans le monde rural environnant, uniquement des jeunes gens, dont elle est sûre qu'ils n'auront pas acquis d'autres habitudes de travail et de pensée. Ils sont obligés de résider à l'internat. L'entreprise les forme dans son centre d'Hellocourt mais aussi à Zlin pour ceux qui sont destinés à l'encadrement. Là ils suivront, entre autres cours, ceux du médecin personnel de Thomas Bata, le docteur Gerbec, « chef des institutions sociales et morales de l'entreprise Bata... » On l'aura compris à l'énoncé de ce titre, leur formation est à la fois professionnelle mais aussi idéologique : il s'agit de leur inculquer « l'esprit Bata » : « Vivre, penser et travailler Bata. »

<sup>6</sup> Paul Devinat, *Les conditions de travail dans une entreprise rationalisée. Le système Bat'a et ses conséquences sociales*. Genève, 1930, Bureau international du Travail.

<sup>7</sup> La correspondance entre Le Corbusier et Bata est conservée dans les papiers de l'architecte, à la Fondation Le Corbusier (série H3-14). Le Corbusier & P. Jeanneret, *Œuvre complète, 1834-1938. Tome 3*. Publié par Max Bill, architecte à Zurich. Textes par Le Corbusier. Zurich, Les Editions d'Architecture, 1964.

Le système repose avant guerre sur un véritable culte du « Chef », - le mot prend d'ailleurs toujours une majuscule - que ce soit Thomas ou Jan Bata, qui est idéalisé et autour duquel se crée toute une mythologie, avec ses rites et ses cultes et sa rhétorique qui emprunte pour beaucoup au religieux. L'arrivée de Jan Bata à Hellocourt en février 1938, rapportée par le *Bataville pour tous*, en offre une illustration parfaite. C'est d'abord l'introït : le « Chef » arrive et d'assied autour d'une table en fer à cheval avec ses collaborateurs autour de lui, puis arrive le sermon : « C'est ainsi qu'en accroissant ce développement du bien-être des populations des grandes nations industrielles, l'industrie et son organisation ont posé de nouveaux problèmes tendant à créer un monde et un ordre social nouveau. [...] La collaboration, a dit encore M. J. A Bata est basée sur la doctrine de l'amour du prochain, prêchée il y a deux mille ans par Jésus-Christ. Ces sentiments, nous devons les rendre applicables à notre époque moderne et industrialisée. Nous y parviendrons par la collaboration en aidant notre prochain de nos conseils et notre expérience et nous accomplirons aussi honnêtement notre devoir envers notre entreprise et la communauté. » Puis viennent la révélation et la profession de foi : « Après ces paroles de M. J. A Bata, Chef des usines Bata, il nous est possible de voir un peu plus clair dans notre propre situation et notre avenir. Nous reconnaissons clairement le droit chemin qu'il nous suffit de suivre pour arriver au but, au succès, à une vie meilleure, au bien-être accru. Cette admirable leçon, tous les collaborateurs des usines Bata la comprennent et ont, avec leur directeur, fait le serment de suivre ces sages conseils en construisant Bataville, la cité de leur avenir et l'œuvre de leur collaboration bien comprise<sup>8</sup>. » Le chef incarne donc ici un pouvoir sacralisé, au verbe quasi magique, qui façonne la communauté par des rituels et des symboles propres à capter la profonde religiosité naturelle des habitants de la région et à la détourner au profit de l'entreprise. L'objectif est de construire une véritable communauté de travail et de vie socialement pacifiée, un système au sein duquel seule compte « la religion du travail », mise en avant comme telle.

Cette thématique, comme celle du paternalisme ou de la famille, est fréquente dans la presse Bata. Ainsi, un des directeurs, Jean Weill, écrit en octobre 1935 : « Il faut avoir le respect de ses chefs et une confiance absolue en leur expérience, écouter et suivre leurs conseils, croire en eux comme un fils respectueux croit aux conseils de ses parents. La religion du travail, en un mot, est à la base du bon collaborateur. Être un homme, être consciencieux, avoir de l'ambition, vouloir arriver, tout cela est à la portée de tout un chacun

---

<sup>8</sup> Arch. dép. Moselle 7 T 3. *Bataville pour tous*, n°6, 5<sup>e</sup> année, 6 février 1938.



qui considère notre effort constant comme l'Évangile du travail ordonné et honnête. « Bata » est un mot court, mais qui en dit long. C'est un engrenage où chaque dent à son attribution, c'est une chaîne où chaque chaînon représente un membre d'une grande famille. Une famille doit être saine et se bien porter et chacun de ses enfants doit contribuer dans un esprit de solidarité et de fraternité à la voir grandir, physiquement et moralement<sup>9</sup> ! »

Dès les premiers mois de son existence, Bata S.A. publie sa propre presse qui développe l'idéologie maison. Son but est de « servir la propagande de l'esprit Bata », pour reprendre la formule d'un article de janvier 1938. Jusqu'à deux titres hebdomadaires différents paraîtront avant guerre : *Bataville pour tous* et *Bataville, journal des collaborateurs des usines Bata en France*. L'objectif est clairement affiché : les « collaborateurs » doivent devenir des « Bataviens vrais », plus tard appelés *Batamen*.

C'est toute une idéologie qui est mise au service d'une seule finalité : travailler pour produire des chaussures... On applique à Hellocourt les choix faits pour de Zlin : il faut supprimer toutes les forces centrifuges (la politique, le syndicalisme, etc.) qui pourraient détourner les ouvriers de l'esprit Bata. Les forces centripètes sont au contraire privilégiées : politique de hauts salaires, hébergement et loisirs de qualité, nourriture et produits de consommation à bas prix, etc. Tout est donc fait pour que les salariés trouvent tout ce dont ils ont besoin sur place et n'aient pas à quitter Bataville.

A l'isolement géographique (qui résulte d'un choix délibéré de l'entreprise et qui est d'ailleurs revendiqué comme tel) s'ajoute un isolement économique et social. Autant pour éviter que le syndicalisme ne s'implante que par conviction, Bata devance les aspirations des salariés : avant même que la loi sur les 40 heures ne soit votée en juin 1936, l'entreprise l'applique à Hellocourt ; elle décide d'augmenter unilatéralement les salaires de manière importante ; les congés payés sont une réalité bien avant le Front populaire, etc. Le premier mai est « récupéré » par l'entreprise et transformé, avec l'appui du syndicat-maison dirigé par le... chef du « service de presse et d'information » de l'entreprise, en une grande fête en l'honneur de l'entreprise Bata et du travail. Cette journée est d'ailleurs devenue la fête patronale – au sens premier du mot – de la cité de la chaussure... Le seul conflit social qui a lieu avant guerre, en mai 1937, se solde par 227 licenciements. Le syndicalisme, traumatisé par la répression de la grève de 1937, mettra beaucoup de temps à se réimplanter après guerre.

---

<sup>9</sup> Arch. dép. Moselle 7 T 1. *Bataville, Avis et échos, Journal des Collaborateurs des usines Bata en France*, n°41, 3<sup>e</sup> année, 11 octobre 1935.

Par bien des aspects (manifestations de masse, exaltation du corps, culte du chef, du travail, etc.), le système Bata présente des liens de parenté, parfois troublants, avec le *Dopolavoro* italien ou les mouvements allemands *Kraft durch Freude* ou *Schönheit der Arbeit*. Pour autant, nous considérons qu'une telle assimilation au totalitarisme, largement utilisée par les auteurs marxistes, ne repose sur aucun élément objectif et n'a pas lieu d'être : par nature, le seul pouvoir auquel aspire une entreprise est économique ; elle n'a en principe pas vocation à une fonction politique. Même si le système est générateur d'une forme de violence psychologique, la violence physique en est absente. Quant aux défilés et manifestations de masses organisées par l'entreprise, elles doivent être replacées dans le contexte : Bata est une entreprise créée en Tchécoslovaquie, le pays des *Sokols*, et elle est donc imprégnée de la culture des manifestations sportives de masse, nationalistes ou – comme ici - communautaristes. Dernier élément enfin le système Bata a été pensé et mis en place avant que les régimes fascistes n'accèdent au pouvoir. Une autre comparaison est faite par des contemporains avec le régime soviétique. Des auteurs comme Emile Schreiber y décrivent les mêmes éléments de rationalisation du travail, de planification de la production, les communautés de travail, etc. Dans un rapport de police au préfet de la Moselle, le système de production est qualifié de manière surprenante comme « Le bolchevisme au service du capitalisme<sup>10</sup>. » Bien que profondément anticommuniste, la presse Bata consacre plusieurs articles louangeurs à Stakhanov, saluant en lui le « héros du travail. »

## 5 - « Chausser l'humanité »

Le système mis en place par Thomas Bata et ses successeurs est placé, selon eux, au service d'un projet humaniste : « Chausser l'humanité. » Il est construit à partir de leur propre synthèse de différents courants de pensée. On y trouve aussi bien des accents néo-saint-simoniens que l'influence d'un Taylor, d'un Henry Ford ou d'un Georges W. Johnson<sup>11</sup>... Ce dernier applique dans ses usines et cités de Johnson-City et d'Endicott, des pratiques et des principes sociaux que l'on retrouve plus tard dans le système Bata : développement de la communauté d'intérêts entre ouvriers et direction, assimilation de l'entreprise à une famille et du chef au père, recrutement familial pour stabiliser les ouvriers, promotion des valeurs de la

<sup>10</sup> Arch. dép. Moselle 309 M 3. « Note secrète relative au fonctionnement des usines Bata » jointe à une lettre du ministre de l'Intérieur au préfet de Moselle en date du 6 août 1935.

<sup>11</sup> Thomas Bata était également un grand admirateur de Thomas Edison. A la mort de ce dernier en octobre 1931, il fait cesser le travail, rassemble ses 25 000 ouvriers pour un hommage à l'inventeur et envoie en leur nom un télégramme de condoléances au président des Etats-Unis... Thomas Bata admire également beaucoup le commerçant américain Edward Albert Filene (1860-1937), fondateur d'une importante chaîne de magasins aux Etats-Unis et dont les méthodes de distribution le fascinent, au point que, l'invitant à Zlin, il lui propose de faire traduire en tchèque son livre *Le système idéal de distribution*.

« loyauté de la main-d'œuvre », d'efficacité, de productivité, culture de l'identification collective à la compagnie, etc<sup>12</sup>.

Dans son « testament », Thomas Bata, développe ce que son demi-frère Jan appelle son « humanisme économique » : « La première condition pour assurer la prospérité de notre entreprise est de faire abstraction de toute idée de possession exclusive. Ne vous imaginez pas que l'entreprise n'est là que pour vous, n'appartient qu'à vous. Elle ne fut pas édifiée uniquement dans le but d'assurer l'existence de ses fondateurs. Ce furent toujours des idées plus élevées qui nous conduisirent à la résolution de réfréner nos passions et nos désirs, dès que nous vîmes que leur influence pourrait compromettre le salut de notre œuvre. S'immoler, lorsque l'intérêt de l'œuvre commune le demande, risquer sa vie même, rien ne fut épargné à quelques-uns des membres de notre famille, et plus d'un se sacrifia plutôt que de manquer à la résolution prise<sup>13</sup>. Pour de tels actes, le seul désir de consolider la propriété personnelle n'eût pas suffi. Le développement de notre œuvre devait permettre de créer et d'assurer la prospérité du pays tout entier. [...] Aussi longtemps que vous resterez fidèles au service de cette noble idée, aussi longtemps vous resterez en harmonie avec les lois de la nature et de l'humanité. Mais si, ne pensant qu'à vous-même, vous cessez de servir la collectivité, vous deviendrez superflus, et vous irez infailliblement au-devant de votre perte<sup>14</sup>. »

Ce projet humaniste est séduisant dans ses principes. Thomas Bata est sans aucun doute sincère lorsqu'il décrit cet « ordre social nouveau. » Cette volonté aurait cependant plus de crédibilité et de force si elle ne s'était pas accompagnée de pratiques parfois déshumanisantes, contraignant les salariés à vivre dans un monde clos, avec ses propres valeurs et ses propres dogmes, au premier rang desquels figure le travail. Thomas Bata se plaisait à dire : « Le mot homme signifie producteur. » Toute son action est centrée autour de cette conception de l'individu qui n'existe que par son appartenance à la communauté de travail. De ce point de vue, le texte le plus choquant est sans nul doute celui du directeur d'Hellocourt, Robert Vogt, qui, venant de perdre sa femme dans un accident de la route en juin 1937, écrit : « Un cruel destin m'a enlevé brutalement mon épouse qui durant de longues années a été pour moi une camarade de lutte et de travail par excellence. [...] Votre si belle sympathie m'a montré dans les moments de découragement, quel était le chemin pour sortir de l'abattement. Ce chemin

<sup>12</sup> Gerald Zahavi, « *Negotiated Loyalty : Welfare Capitalism and the Shoeworkers of Endicott-Johnson, 1920-1940* », *Journal of American History*, December 1983, p. 602-620. Cité par Marianne Debouzy, « Permanence du paternalisme ? », *Le Mouvement social*, n° 144, juillet-septembre 1988. Les Editions ouvrières.

<sup>13</sup> Tel sera le destin de l'auteur de ce testament...

<sup>14</sup> Hyacinthe Dubreuil, op. cit. pages 161 à 163. Ce texte, écrit sans doute entre 1908 et 1911, est un « classique » de l'idéologie Bata, on le trouve cité à plusieurs reprises dans le *Bataville* et dans tous les écrits des thuriféraires.

sera la voie du travail pour nous tous, le travail pour nous garantir le pain et le bonheur, le travail pour la grandeur et le développement de l'œuvre Bata<sup>15</sup>. »

## 6 - La fin d'une aventure

A partir de 1969, le système connaît ses premières ruptures. C'est le moment où le dernier « Tchèque » part en retraite (à Hellocourt, par « Tchèque », il convient d'entendre quelqu'un qui a été formé sur le moule de Zlin quelle que soit sa nationalité...), où production et distribution sont éclatées. Le directeur de la distribution réside dorénavant à Paris, ce qui est fort mal perçu par les salariés<sup>16</sup>. L'ouverture de la société après 1968 - et donc du monde clos Bata - fait que le paternalisme, en se banalisant, y perd de sa pertinence. Les salariés prennent conscience que leur entreprise est devenue une entreprise comme les autres. A partir de 1985, le nouveau directeur décide de bouleverser complètement l'organisation du travail, entraînant des coûts importants, une baisse des salaires et surtout une cassure dans les méthodes de travail et dans les relations entre les salariés et les dirigeants. La concurrence des pays méditerranéens puis d'Asie porte des coups fatals à l'industrie de la chaussure bas de gamme française. Sur ce créneau, face à des pays où les coûts de main-d'œuvre sont très faibles, Hellocourt travaille à perte. La direction n'a pas su faire à temps le choix de réorienter la production sur le moyen ou le haut de gamme. A partir du milieu des années 1990, Bata a décidé de fermer l'usine mosellane. En Europe, le groupe entreprend de privilégier la distribution plutôt que la fabrication. Un premier plan social intervient en 1997. En juin 2001, les salariés découvrent par une lettre anonyme un projet programmé de dépôt de bilan. Après un conflit qui aura duré six mois, l'usine Bata d'Hellocourt est fermée. Cinq cent vingt-six salariés recevront leur lettre de licenciement à la veille de Noël, tandis que deux cent soixante-huit autres sont repris par une nouvelle société, Hello SA.

Le paternalisme Bata visait à produire un profond sentiment d'appartenance à la « grande famille Bata. » Il a pleinement réussi dans cet objectif, à tel point même qu'après le dépôt de bilan, le système était toujours très prégnant : pour les *Batamen*, il était inconcevable que « le patriarche » ait pu trahir Bataville, ait pu les trahir eux-mêmes : un père ne peut faire cela à ses enfants<sup>17</sup>... Plusieurs salariés lui ont d'ailleurs écrit pour l'informer de ce qui se passait.

<sup>15</sup> Arch. dép. Moselle 7 T 2. *Bataville, Journal des Collaborateurs des usines Bata en France*, n°20, 5<sup>e</sup> année, 3 août 1937.

<sup>16</sup> Cette remarque revient dans de nombreux témoignages de salariés. Michèle Perrot a montré que la présence physique du patron sur les lieux de production, voire le fait qu'il y réside, est le premier élément constitutif du paternalisme. Michèle Perrot, « Le regard de l'Autre : les patrons français vus par les ouvriers (1880-1914) » dans *Le Patronat de la seconde industrialisation*, études rassemblées par M. Lévy-Leboyer, Paris, Editions ouvrières, 1979, p. 294.

<sup>17</sup> Au cours des manifestations du second semestre 2001, les salariés portaient un portrait de Thomas Bata sous Thomas Bata, réveille-toi, ils sont devenus fous ! » Une autre affiche utilisait une photo culte de la mythologie Bata, représentant Thomas John

Geste qui peut sembler dérisoire, surtout lorsque l'on sait que la fermeture n'a pu avoir lieu sans l'accord de Thomas John, mais qui est en tout cas révélateur du profond sentiment de trahison qui comptera pour beaucoup dans la révolte des salariés et, pour certains d'entre eux, plus parfois que le comportement de la direction ou les arguments économiques...

Les *Batamen* affronteront crûment la réalité lors d'une interview de Thomas John Bata, le 1<sup>er</sup> mai 2002, au cours de laquelle il déclare : « Je considère que ce sont eux [les salariés] qui m'ont trahi. [...] Parce qu'ils ne travaillaient pas, parce que l'atmosphère était devenue hostile, ce n'était plus une atmosphère amicale. Ce sont les syndicats qui ont provoqué la fin de l'usine. [...] Si les salariés ne veulent plus travailler avec vous, alors c'est très difficile de continuer<sup>18</sup>. »

A Bataville, nous avons pu mesurer l'impact de ces paroles et le profond traumatisme qu'elles ont provoqué. En même temps, ce choc a permis que le deuil puisse commencer...

---

serrant la main de son fils Thomas Georges sous le portait du fondateur, avec simplement ces mots : « Dynastie Bata, pourquoi nous avoir abandonnés ? »

<sup>18</sup> Interview réalisée par Sophie Rolland. Reportage de Sophie Rolland, Jean-Jacques Buty, Jean-Pierre Jaussaud et Emmanuel Charieras, diffusé dans le cadre de l'émission de France 3 *Pièces à conviction* du 16 mai 2002.