



HAL
open science

Les mutations du travail dans l'industrie coutelière

Sacha Leduc, Agnès Roche

► **To cite this version:**

Sacha Leduc, Agnès Roche. Les mutations du travail dans l'industrie coutelière : Deux générations de patrons face à la mondialisation dans le bassin thiernois. Congrès de l'Association Française de Sociologie, Jul 2021, Lille, France. hal-03462435

HAL Id: hal-03462435

<https://uca.hal.science/hal-03462435>

Submitted on 1 Dec 2021

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

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

Les mutations du travail dans l'industrie coutelière
Deux générations de patrons face à la mondialisation dans le bassin thiernois

Sacha Leduc, MCF en sociologie, UCA
Agnès Roche, MCF en sociologie, HDR, UCA
Membres du LESCORES
Sacha.Leduc@uca.fr, Agnes.Roche@uca.fr

Axe 1, Le travail et l'emploi aux prises avec les changements socio-économiques

C'est dans le cadre d'une recherche collective monographique sur le bassin thiernois que nous avons été amenés à travailler sur les patrons de la coutellerie. La région thiernoise est un bassin industriel ancien pouvant aisément être assimilé à un district industriel coutelier avec « un territoire organisé autour d'une petite ville, la spécialisation dans la fabrication d'un produit spécifique exigeant la mise en œuvre de savoir-faire accumulés localement, l'agglomération de nombreuses PME spécialisées liée entre elles par des rapports de concurrence et de coopération, l'importance des économies externes permises par la proximité géographique et l'homogénéité socioculturelle du territoire, une atmosphère favorable à l'apprentissage et à l'innovation, un marché du travail segmenté et très flexible, un fort consensus social, des institutions collectives et un vigoureux sentiment d'appartenance à la communauté locale. » (Daumas, 2007, p.133).

La coutellerie, apparue au 14^e siècle, se développe fortement au 19^e, et on estime qu'à la fin du 19^e, la coutellerie emploie 15 à 18 000 personnes (Faure 1986). Thiers est alors spécialisée dans le couteau de poche, alors que les couteaux de luxe sont produits à Langres ou Nogent. Dans la production du couteau, la division du travail est très présente : au milieu du 19^e on estime que la partie métallique d'un couteau passe entre 8 mains, le manche entre 3 mains, puis 6 ouvriers se succèdent encore pour achever un couteau. Le travail à domicile est également répandu, et reste majoritaire jusqu'aux années 60-70.

Tout au long du 20^e, ce secteur industriel connaîtra de nombreuses évolutions pour faire face à la concurrence internationale et à l'évolution des modes de consommation. L'industrie coutelière ne ressemble ainsi plus aux premières forges. L'arrivée de l'estampage à froid dans les usines a permis de faire disparaître progressivement les marteaux pilons et leurs fours et les lasers de découpe et les robots ont fait leur apparition dans les process de production.

Ce secteur industriel a pourtant souffert au tournant des années 2000, avec l'arrivée de la concurrence chinoise provoquant ainsi une baisse d'un tiers des effectifs des salariés dans la coutellerie thiernoise. Sur le marché d'entrée de gamme des couteaux de table, la concurrence asiatique a énormément progressé en termes de part de marché. Dans le même temps, le couteau de poche n'est plus un objet du quotidien comme il l'était chez les paysans ou les artisans jadis. Les listes de mariage qui incluaient des « ménagères » (et donc des couteaux) très à la mode jusqu'aux années 90 ont fortement diminué. La place du couteau a ainsi fortement changé : il est aujourd'hui soit un objet courant venant de Chine (que le consommateur achète par lot chez Ikéa par exemple), soit un bel objet, quasiment produit de luxe, que l'on offre pour faire un « beau cadeau ».

Malgré ces évolutions et la crise industrielle du secteur, la coutellerie thiernoise reste cependant le premier employeur local (760 salariés directs, et 2000 emplois indirects), et au niveau national Thiers réalise encore 80% de la production française de couteau. Aujourd'hui, les fabricants de couteau (77 fabricants inscrits au registre du commerce, et 34 artisans

inscrits au registre des métiers) produisent dans une zone géographique limitée (environ 20 km²) la même famille de produits (couteaux, ciseaux, lames et outils tranchants) et restent détenteurs d'une tradition locale.

Pour comprendre comment cette industrie a résisté et résiste encore, dans une concurrence internationale, nous nous sommes demandé quelles stratégies ont été poursuivies par les patrons. Comment se sont-ils adaptés ? Comment le contenu du travail et l'organisation du travail ont-elles alors évolué dans ces entreprises ?

Nous avons démarré notre enquête par des récits de vie recueillis auprès de deux générations de patrons, nous permettant de retracer l'histoire de 4 entreprises familiales coutelières. Moulin-Marin et Fourmies incarnent la figure du fabricant industriel (l'entreprise réalise la plus grande partie de la production du couteau), Guérin incarne la figure de l'artisan (qui peut également réaliser une grande partie voire la totalité des étapes de la production), et Polyer la figure du sous-traitant (qui réalise une phase particulière de la fabrication).

A partir de la présentation de chacune de ces quatre entreprises, nous analyserons les stratégies d'adaptation aux changements et les conséquences sur les organisations du travail. Cette recherche auprès des patrons de la coutellerie thiernoise permet de retracer les grands changements de ce secteur industriel mais aussi d'en souligner les permanences. Comme nous allons le voir, au cours de leur histoire, les méthodes de management, les rapports de subordination ou encore l'organisation du travail ont profondément évolué pour s'adapter aux mutations du capitalisme.

Polyer : des ciseaux aux couteaux, patrons de genre en genre

L'entreprise Polyer est créée en 1903 par un coiffeur. L'entreprise familiale ne cessera de se développer dans la première moitié du 20^e. En 1982, à la 3^e génération, l'entreprise est reprise par un gendre, Auguste Amandier, 31 ans. Fils de vétérinaire, il n'a pas terminé ses études de sciences économiques, et entre dans l'entreprise en 1973 comme ouvrier « en attendant de trouver autre chose ». Durant dix ans, il apprend le métier à l'atelier avant de devenir patron et de développer l'exportation de la production dans les années 80. A la fin des années 90, l'entreprise doit composer avec les évolutions des modes de consommation mais aussi avec la concurrence des pays émergents.

En 2001, le gendre d'Auguste Amandier, Benjamin Belin entre dans l'entreprise. D'abord opérateur, puis chef d'atelier. Pour faire face à l'arrêt des bons de commande des branches de ciseaux forgés l'entreprise doit diversifier sa production. Polyer rachète alors une affaire de fourniture de coutellerie avec les machines, les clients et toutes les pièces en fer qui composent un couteau fermant, puis une autre entreprise produisant des pièces pour le machinisme agricole. Benjamin Belin fait alors entrer l'entreprise familiale dans le champ de la coutellerie. Lorsqu'Auguste Amandier part en retraite, Benjamin Belin, 38 ans, devient le nouveau patron de Polyer en 2012 en rachetant l'entreprise au prix qu'il aura lui-même fixé. Il investit dans une machine de découpage laser. L'investissement rend la santé économique de Polyer fragile mais permet à l'entreprise de trouver de nouveaux clients et de nouvelles commandes. Aujourd'hui l'entreprise compte 14 salariés contre une cinquantaine dans les années 80.

La « manufacture » Fourmies : miser sur la qualité

Julien Delor est à la tête de l'entreprise Fourmies depuis début 2019. Il n'est pas un professionnel de la coutellerie, ni du management, mais il est né dans l'univers du couteau. Son père dirigeait une petite entreprise familiale de coutellerie (fondée dans les années 30 et qui n'avait jamais dépassé les 5 salariés). Au moment de prendre sa retraite, il revendra son entreprise à une coutellerie de plus grande taille.

Julien Delor, après des études de biologie, a démarré une carrière de visiteur médical, puis a obtenu une licence professionnelle de web designer, et s'est installé comme indépendant dans ce domaine. C'est ainsi qu'il entre dans l'entreprise Fourmies en 2012, pour parfaire le site internet, et plus largement prendre en charge la stratégie de communication.

Lorsque son patron décide de partir à la retraite suite à des problèmes de santé, il a envie de racheter l'entreprise et de relever ce défi : être patron. Julien a acheté l'entreprise avec sa femme, Carine. Ils ont tous deux juste 40 ans. Originaire des classes populaires, elle a obtenu un CAP puis un bac professionnel de maroquinerie et a été embauchée chez Hermès comme ouvrière, et devient rapidement chef d'atelier puis formatrice.

Depuis leur arrivée à la tête de l'entreprise en 2019, celle-ci est entrée dans une nouvelle phase. Les effectifs sont passés de 8 à 15 salariés (et 3 embauches sont prévues dans les prochains mois). Et surtout, l'organisation de la production a été transformée avec une faible division du travail (« un homme = un couteau »), afin de garantir la traçabilité de chaque produit, et pouvoir ainsi augmenter la qualité des couteaux produits. L'entreprise mise fortement sur la vente directe (ventes sur leur site internet, dont s'occupe à temps plein une salariée, et ventes dans les 2 boutiques de Thiers et Laguiole). Le positionnement de l'entreprise est clairement sur les produits de qualité (prix d'un couteau fermant : minimum 150 euros).

Moulin-Marin : la fin d'une petite entreprise indépendante

L'entreprise Moulin-Marin est créée en 1946 : dans cette petite entreprise familiale, Jean assure la production et Marie fait l'essayage et la comptabilité. Très rapidement, ils embauchent une douzaine de personnes. Ils produisent alors des couteaux de table, au départ plutôt « d'entrée de gamme » puis, au cours des années 1950 et 1960, montent progressivement en gamme.

L'entreprise familiale (le père, la mère, le fils aîné et sa femme, rejoints par le fils cadet qui entre à son tour à l'atelier) se développe et le nombre de salariés augmente. Au moment de la retraite des parents à la fin des années 1970, les deux fils deviennent les patrons. Bernard est gérant, assurant les commandes, et de fait la direction de l'entreprise, le cadet se consacrant plutôt à la production. Ils élargissent leur production au couteau fermant en 1985 : c'est un couteau de meilleure qualité, qui exige plus de savoir-faire. Ils recourent à un designer pour dessiner un nouveau modèle qui va faire la notoriété de cette petite entreprise et lui assurer des ventes nombreuses.

Dans les années 1990-2000, les effectifs atteignent 33 salariés, ce qui les classe dans la catégorie des entreprises de taille moyenne, à Thiers.

Lorsque Bernard arrive à l'âge de la retraite, sa fille aînée, Emmanuelle, aurait bien envie de reprendre l'entreprise. Mais les obstacles sont nombreux. Bernard vend son entreprise en 2008. Le repreneur, Pierre Tombel, est un cadre d'une entreprise de la région, passionné de

couteaux. L'entreprise connaît alors de nombreuses transformations, organisationnelles, technologiques, Tombel multiplie les canaux de distribution et se tourne vers les produits fabriqués en Chine. Ces choix ne seront pas payants et moins de dix ans plus tard, Pierre Tombel dépose le bilan, les actionnaires (essentiellement des banques), ayant refusé de continuer à financer l'entreprise. En 2017, c'est la fin de l'entreprise Moulin-Marin, après 71 ans d'existence.

L'entreprise Guérin : la fin d'un petit artisan passionné

L'histoire de la famille Guérin commence lorsque Baptiste, né dans les années 1880, responsable d'atelier dans une grosse coutellerie, décide de « se mettre à son compte ». Il est le premier de la lignée de cette toute petite entreprise qui se consacre à la finition des couteaux (montage, polissage, essuyage).

A la seconde génération, à la fin des années 1950, l'entreprise familiale connaît des difficultés économiques et ne peut pas offrir un emploi aux héritiers. Les deux fils sont contraints d'aller chercher du travail à l'extérieur. Il faudra attendre les années 1970, pour que le fils cadet, Paul relance l'entreprise familiale grâce au rachat de la partie coutellerie de l'entreprise dans laquelle il travaillait jusqu'alors. La petite entreprise (le couple avec les deux fils et quelques ouvriers à domicile) fabrique des couteaux professionnels et des couteaux de table.

Dans les années 1980, Paul rachète une petite entreprise qui fait du couteau de table avec manches en plastique avec 3 salariés. Les affaires sont florissantes, un nouvel atelier est construit.

Dans les années 1980, c'est la belle époque des arts de la table : les Guérin fabriquent des couverts pour le groupe Couzon et pour Geneviève Lethu. L'entreprise, au plus fort de son activité, compte huit personnes. Mais à la fin de la décennie, le travail décline et les grosses entreprises viennent prendre le travail des petites, qui sont alors en difficulté. Suite à la retraite de Paul en 1993, l'entreprise Guérin retourne à la figure de l'artisan, seul dans son atelier. Gilles se réoriente alors vers le couteau de poche : l'arrivée du « Thiers » en 1995, aventure à laquelle il participe, est bienvenue. Gilles est l'un des neuf entrepreneurs de la confrérie des couteaux de Thiers. Gilles maintiendra cette activité jusqu'en 2018. Cette même année, il ferme son entreprise et entre chez Polyer comme chef d'atelier.

Investir ou périr ?

Pour faire face à la concurrence internationale, les investissements ont souvent été mobilisés pour améliorer les capacités de production, l'entreprise Polyer en est un exemple illustratif. Dès les années 60, l'entreprise Polyer décide d'investir dans des presses hydrauliques qui permettent de produire plus et de faire entrer l'entreprise dans l'export, notamment vers l'Allemagne et l'Italie. L'entreprise va ainsi connaître un essor sans précédent dans les années 1980. Un seul produit, une cinquantaine de clients, toute l'entreprise est tournée vers la production. Pour 10 000 paires en vente, 100 000 paires étaient produites et toujours écoulées. Dans cette nouvelle usine, les rapports au travail évoluent avec l'arrivée de nouveaux métiers. La figure de l'estampeur, ouvrier qualifié et respecté pour ses qualités techniques et son courage devient concurrencé dans l'atelier par les mécaniciens dont le prestige est symboliquement marqué par le port d'une blouse bleue et de bureaux réservés. Dans ces bureaux, se décident les cadences, les nouvelles pièces, les futures commandes, etc. A cette

époque, Auguste Amandier est un patron tourné vers la production et les carnets de commande. Dans le courant des années 1990, l'entreprise connaît des difficultés liées à la fois aux nouveaux modes de consommation comme l'utilisation des ciseaux à anneaux plastiques mais aussi au départ de nombreux clients qui se tournent vers la Chine.

Ces évolutions feront basculer Polyer dans l'univers de la coutellerie par le rachat de deux entreprises qui sauveront, pour un temps, l'établissement. En effet, en 2009, l'entreprise est au plus mal, et son redressement interviendra en 2013, à la suite de la reprise de Benjamin Belin qui investira dans une machine de découpe laser. Les effectifs se réduiront, principalement par le non remplacement des ouvriers partis à la retraite. Polyer ne compte plus que 14 salariés. Cette contraction de la main d'œuvre s'explique moins par les évolutions technologiques que par la baisse des commandes. Le laser et la diversification des débouchés de l'entreprise ont tout de même permis de maintenir Polyer dans l'univers de l'industrie coutelière de Thiers et de lui permettre d'être encore aujourd'hui un acteur central de la sous-traitance du secteur.

Avant sa fermeture en 2018, Gilles Guérin occupait seul son atelier, dont les derniers investissements dataient de plusieurs décennies. Proche de l'artisan, cette entreprise familiale n'a jamais pris le tournant de la modernisation.

Quant à l'entreprise Moulin-Marin, malgré ses investissements dans de nouveaux locaux et de nouvelles machines, elle s'est retrouvée en difficulté à cause de stratégies de vente et de choix de produits inadaptés.

La vente directe, surfer sur le savoir-faire local et le haut de gamme

D'autres investissements et stratégies de vente ont également permis de faire face aux changements, notamment le développement de l'outil informatique et la vente en ligne. Deux entreprises au destin distinct ont fait le pari de s'appuyer sur les nouvelles technologies pour développer leur activité. Ainsi, si les deux entreprises développent des sites internet permettant la vente directe de leurs couteaux, Fourmies fait le choix du produit de luxe quant Moulin-Marin choisit des produits de moindre qualité. Le nouveau patron, lorsqu'il reprend une enseigne locale réputée, décide d'acheter des fournitures en Chine. Mais il les achète en grande quantité, ce qui oblige l'entreprise à s'endetter auprès des banques. Et en essayant de dissimuler l'origine des produits par un conditionnement où il est indiqué « made in France », il va durablement entacher la réputation de l'entreprise. Dans le district industriel coutelier, son capital d'autochtonie est mis à mal, et il finit par déposer le bilan.

Quant à l'entreprise Guérin, elle a également fait le choix du haut de gamme, proche de l'artisan, mais n'a pas développé son entreprise que ce soit au niveau de l'atelier ou des moyens de communication.

Le sous-traitant Polyer, avec la découpe laser, s'est aussi positionné sur le marché des produits haut de gamme, en proposant des lames plus précises et de meilleure finition aux fabricants locaux.

Face à la concurrence féroce sur les produits de piètre qualité, le choix de miser sur le haut de gamme semble judicieux. Encore faut-il avoir le personnel et l'organisation du travail adaptée.

Des nouvelles organisations du travail, libérer les salariés ?

Pour faire face aux différentes évolutions, de nouvelles organisations du travail vont également se mettre en place. Ces changements, sont en partie liés aux différentes générations. Schématiquement, les nouveaux patrons tentent de mettre en place des organisations qui intègrent plus les salariés avec plus ou moins de succès. Dans le cas de Fourmies, cette implication des travailleurs passe par une nouvelle organisation du travail basée sur la quasi disparition de la division du travail. Il s'agit de mettre un homme derrière chaque couteau, ce qui permet à la fois de responsabiliser les ouvriers mais aussi d'assurer la qualité et le suivi de la production. Chez Fourmies les nouvelles recrues sont de jeunes ouvriers possédant l'unique CAP de coutelier marqueur de leur professionnalité et de leurs compétences. Cette organisation se retrouve dans d'autres entreprises spécialisées dans les produits haut de gamme.

Chez Polyer, le nouveau patron, formé au management et aux nouvelles formes d'organisation du travail, avait pour projet de transformer l'usine en « entreprise libérée ». Son objectif était de valoriser les prises d'initiatives de ses salariés mais ses efforts n'ont pas été récompensés. On retrouve dans l'entretien une critique forte de la condition salariale et une plainte de la condition patronale. Les travaux sur les patrons ont montré qu'au-delà de leurs différences, ce discours était partagé par la plupart des patrons : discours négatif du fonctionnaire, de celui qui ne fait pas plus, de celui qui compte son temps de travail, d'un temps de travail trop réglementé, etc. Ces propos, qui n'ont rien de nouveau, semblent pourtant trouver un nouvel élan dans les nouvelles formes de management prônant l'implication des salariés (Linhart, 2018).

Conclusion

Au cours de notre enquête sur les entreprises thiernoises, nous avons pu constater un certain nombre de changements face aux évolutions socio-économiques : innovations technologiques, recentrage sur le savoir-faire local pour valoriser le couteau qui devient un objet d'exception, nouvelles organisations du travail.

Nous avons aussi pu remarquer que les patrons ont changé au fil des générations (constat réalisé dans tous les travaux sociologiques et historiques sur les patrons) : plus diplômés, plus tournés vers la gestion, ils sont aussi plus motivés. Ils ont choisi d'être patron, ont acheté une entreprise ou en ont hérité par choix, là où dans la génération précédente, l'héritage se faisait « dans l'ordre des choses ».

Mais il reste aussi à Thiers certaines permanences : cette enquête sur les patrons est loin d'être finie : elle laisse de côté d'autres dimensions et caractéristiques du district industriel. Dans l'organisation du travail, persistent dans certaines entreprises, des organisations traditionnelles : travail à domicile, division du travail forte. Il reste encore à Thiers des entreprises où l'outil de production est extrêmement vétuste et les règles de sécurité sont loin d'être aux standards actuels.

Références :

Combe P. (1956), *Thiers. Les origines, l'évolution des industries thiernoises, leur avenir*, Editions de Bussac, Clermont-Ferrand.

Daumas J-C. et alii (2003), *Le capitalisme familial : logiques et trajectoires. Actes de la journée d'études de Besançon du 17 janvier 2002*, Presses Universitaires Francomtoises.

Daumas J-C. , (2007), « Districts industriels : du concept à l'histoire », *Revue économique*, 2007/1, vol.58, p131-152.

Faure A. (1986), « petit atelier et modernisme économique. La production en miettes au XIX e siècle », *Histoire, économie et société*, 1986, 5^e année, n°4, pp.531-557.

Katalyse (2019), *Etudes de la filière Coutellerie Française*, Observatoire de la Métallurgie.

Linhart D. (2018), « Le modèle managérial moderne : un taylorisme et une subordination personnalisés », *Psychotropes*, 2018/3 (Vol. 24), p. 21-36.

Offerlé M. et alii (2017), *Patrons en France*, Paris, La découverte.

Prival M., Morel D, Sablonnière M, Therre G., *L'art du coutelier à Thiers et dans sa région. Une histoire des techniques et des sociétés humaines*, Editions des Monts d'Auvergne, Crépin-Leblond, 2015

Zalc C. (2012), « Les petits patrons en France au 20^e siècle ou les atouts du flou », *Vingtième siècle*, 2012/2, n°114, pp.53-66.

Zalio P-P. (2010), « Les patronats régionaux vus par les sociologues, remarques méthodologiques » *Revue du Nord*, 2010/4 n°387.