

L'industrie roumaine de l'habillement à l'épreuve du temps : entre l'héritage communiste et l'apprentissage capitaliste

Alina Surubaru*

Introduction

Une des questions qui se pose au sujet des transformations postcommunistes est celle des « continuités » et « ruptures » par rapport au passé : comment réagissent les acteurs sociaux dans un contexte institutionnel qui change rapidement ? Que se passe-t-il lorsque de nouvelles institutions et règles apparaissent ? Qu'adviennent les réseaux d'interconnaissance, les savoir-faire et les apprentissages faits avant 1989 ? Quel compromis s'impose finalement entre « l'héritage » communiste et l'apprentissage capitaliste ?

Pour répondre à ce type d'interrogations, les travaux de David Stark et Laszlo Bruszt fournissent quelques pistes de réflexion intéressantes. Ces chercheurs sont les premiers sociologues à avoir systématisé une approche théorique de la dépendance à l'égard du passé des sociétés postcommunistes (*path dependancy*). En critiquant les auteurs qui envisagent la « transition » d'un point de vue téléologique, David Stark suggère très tôt d'accorder plus d'importance aux processus concrets de transformation : « le nouveau ne vient pas du nouveau – ou de rien – mais d'une reconfiguration ou remodelage des ressources existantes » [Stark, 1992]. Dans cette perspective, les formes et routines organisationnelles de l'économie planifiée ne disparaissent pas du jour au lendemain, mais au contraire, elles façonnent le visage du capitalisme à l'Est. Loin de représenter une invention *ex nihilo*, l'économie de marché se construit donc sur les bases de l'économie planifiée.

Malgré l'intérêt de ces observations, la théorie de la *path dependancy* peut poser problème [Dobry, 2000]. En fait, lorsque ces sociologues cherchent à préciser de quelle manière le passé compte, ils affirment que les modes de désagrégation de l'ancien régime (*pathways of extrication*) pèsent directement sur le développement économique postcommuniste [Stark et Bruszt, 1998]. Pour cette raison, ils pensent

* Doctorante à l'ENS Cachan, 61, Avenue du Président Wilson, Bât. Laplace, bureau 207, 94235 Cachan Cedex – surubaru@idhe.ens-cachan.fr.

que ce sont les résultats des premières élections libres et les choix de méthodes de privatisation qui créent des irréversibilités, c'est-à-dire des situations qui enferment un pays dans une trajectoire déterminée.

Cette focalisation sur les déterminations macro sociales des activités économiques laisse peu de place aux choix et stratégies individuelles. Même si les recherches qui relèvent de cette approche changent parfois d'échelle et s'intéressent aux réagencements multiples des acteurs économiques [Kock, Thomas, 1997 ; McDermott, 1997 ; Stark, 1997], l'accent est surtout mis sur la cohérence des stratégies individuelles avec les arrangements institutionnels propres à chaque pays.

Or, si on insiste à juste titre sur la singularité des trajectoires nationales de développement, il n'en reste pas moins important de souligner l'existence d'une pluralité de médiations organisant les activités économiques, même dans un contexte de forte incertitude. Autrement dit, la mise en place de compromis institutionnels macro-économiques (au niveau *national*) ne suffit pas nécessairement à cadrer les anticipations des acteurs et à imposer *une* définition commune de leur activité, des formes d'organisation productive ou de concurrence pertinentes [Bernard de Raymond, 2007 ; Salais, Storper, 1993 ; Weber, 2003 ; Zalio, 2004]. C'est pourquoi, je propose ici de déplacer la problématique de David Stark et Laszlo Bruszt afin d'envisager *la reconfiguration des ressources du passé sous l'angle des trajectoires des acteurs économiques*. En fait, ce type de matériau empirique paraît plus adéquat pour mettre en exergue la complexité des transformations postcommunistes ainsi que les contradictions qui ponctuent la vie économique.

Adoptant cette perspective de recherche, cet article s'intéresse aux expériences multiples des acteurs économiques d'un secteur d'activité : l'industrie roumaine de l'habillement. Le cas particulier des acteurs de l'habillement présente un double intérêt : d'un côté, il permet de saisir au concret « la continuité » entre les formes d'organisation productive de l'économie planifiée et celles qui émergent après 1989 ; de l'autre côté, il introduit des éléments d'analyse pour comprendre pourquoi les stratégies et trajectoires des acteurs divergent, alors qu'elles sont supposées relever d'une même logique économique¹.

Planification et habillement

Dans les années 1960, un important conflit d'intérêts a opposé Bucarest et Moscou. Pour les dirigeants soviétiques, la Roumanie était un pays agricole et sa vocation était d'exporter des céréales dans les autres pays membres du Conseil d'Aide Économique Mutuelle (CAEM)². Le gouvernement roumain considérait en

1. Pour expliquer ces dynamiques, je m'appuie sur les résultats de plusieurs enquêtes de terrain conduites en Roumanie entre mars 2005 et octobre 2007. Il s'agit de 43 entretiens réalisés auprès de managers de l'habillement ainsi qu'une série d'observations effectuées au sein de trois entreprises.

2. Le CAEM (1949-1991) était une organisation qui favorisait les échanges entre différents pays du bloc socialiste. Les membres fondateurs ont été : l'Union soviétique, la Bulgarie, la Tchécoslovaquie, la Hongrie, la Pologne, la Roumanie, la République démocratique allemande et l'Albanie (de 1949 à 1961). La Yougoslavie a eu le statut de membre associé. D'autres pays l'ont rejoint au cours des années 1960 et 1970 : la Mongolie (1962), Cuba (1972), et le Viêt Nam (1978).

revanche que la seule chance de développement de son pays était l'industrie et pour cette raison, que le commerce avec les pays capitalistes était indispensable. Malgré une relative ouverture des frontières, la circulation des citoyens roumains à l'étranger était interdite et uniquement un nombre limité de cadres avait accès aux informations concernant les échanges internationaux.

C'est dans ce contexte politique particulier que la plupart des usines d'habillement ont commencé à travailler pour des donneurs d'ordres occidentaux. Même si le volume des exportations vers l'Union soviétique restait important, les commandes des marques européennes ont beaucoup progressé, notamment à la suite de l'adoption d'un régime douanier spécial par la Communauté européenne³.

Lorsqu'une entreprise occidentale voulait sous-traiter en Roumanie avant 1989, le ministère du commerce extérieur négociait les termes du contrat (les prix, les quantités et les délais de livraison). Ensuite, les employés d'une *centrala*⁴ distribuaient les commandes aux unités de production de leur choix. Au fil du temps, quelques unités de production, notamment les plus grandes, ont été avantagées par cette redistribution. Puisque la *centrala* choisissait toujours les mêmes unités de production pour les mêmes donneurs d'ordres, il est devenu plus facile pour elles d'établir des liens serrés avec l'Europe de l'Ouest.

Ces entreprises ont constitué des lieux privilégiés de l'apprentissage capitaliste, car les salariés de ces usines étaient confrontés quotidiennement à la question de la compatibilité des deux modes d'organisation de l'économie : « Contrairement à la propagande [du Parti communiste roumain], les capitalistes étaient des « gens fréquentables ». On apprenait à la fac les tares du capitalisme, mais une fois arrivé en usine, on nous expliquait que les exportations vers l'Allemagne de l'Ouest étaient prioritaires : le pays avait besoin de marks. L'industrie légère apportait les devises nécessaires à l'achat des nouvelles technologies [développées à l'Ouest]. Et puis au passage, ça servait aussi au remboursement de la dette nationale ! » (entretien, manager, septembre 2006).

Le manque d'informations sur le fonctionnement général de l'économie de marché a été donc compensé par une expérience directe de quelques pratiques marchandes capitalistes. Certes, la plupart des dirigeants d'usine ne connaissaient pas les arcanes de la négociation des prix et ignoraient les moyens nécessaires à la

3. Le trafic de perfectionnement passif instauré en 1982 par le Conseil consiste en la réimportation de produits finis après exportation temporaire de semi-produits devant subir des traitements à l'étranger. Les entreprises ayant recours à ce procédé sont soumises à une taxation différentielle. Cette taxation consiste à déduire du montant des droits applicables aux produits résultant d'opérations de perfectionnement passif le montant des droits de douane appliqués aux composants préalablement exportés.

4. À la fin des années 1960, le Parti communiste roumain affirme sa volonté de décentraliser le processus de planification afin de stimuler la participation des unités économiques à la réalisation des objectifs du Plan. Pour simplifier les procédures, des organisations intermédiaires entre le ministère et l'entreprise sont créées par catégorie de produits : les *centrale*. Initialement, 207 organisations de ce type sont mises en place, mais assez rapidement, leur nombre est réduit à 102. La plupart des observateurs extérieurs considèrent que l'objectif initial de décentralisation n'est pas atteint, bien au contraire. Ainsi, dans les années 1970, le Parti communiste roumain semble surtout préoccupé par le renforcement du contrôle des ministères, les *centrale* ne faisant que rendre plus complexe la planification.

recherche de clients étrangers. Pourtant, la maîtrise des enjeux de production (calcul des matières premières, qualité des produits, délais de livraison) a permis la stabilisation d'un savoir collectif local sur les donneurs d'ordres de l'Ouest et sur leurs manières de travailler.

Par exemple, un chef d'atelier raconte que dans les années 1980, la *centrala* leur reprochait souvent de ne pas utiliser de manière optimale les matières premières fournies par le donneur d'ordres français (entretien, mars 2005). Plus précisément, les ingénieurs roumains étaient accusés de ne pas respecter les consignes du ministère de l'industrie qui suggéraient de coudre les restes des élastiques et de ne rien jeter. Chaque fois, les cadres de l'usine se défendaient en invoquant le cahier de charges du donneur d'ordres qui concevait différemment le processus de production et la qualité des produits.

La question de la qualité des produits socialistes reste pourtant complexe. Une usine pouvait produire simultanément pour trois types de marchés (roumain, soviétique et occidental) et de ce fait, les standards de la qualité variaient au sein d'une même organisation : « C'est clair, tout ce qu'on produisait pour l'export était d'une qualité supérieure ! Mais attention ! Une ouvrière qui assemblait le manteau Hugo Boss, pouvait tout aussi bien assembler ce manteau noir immonde, sans finitions, qu'on trouvait partout dans le commerce » (entretien, contrôleur de qualité, août 2007).

Pour expliquer ce paradoxe, l'interviewé évoque « le désintéret » général pour le marché roumain : « Bon, si on devait produire pour les Roumains, alors on s'en fichait, tout le monde s'en fichait, du directeur jusqu'à la dernière ouvrière... ».

En réalité, cette différence de qualité s'explique surtout par l'existence de deux cas de figure de gestion des matières premières. Dans le premier cas, l'entreprise est un simple vendeur de main-d'œuvre (façonnier) tandis que dans le deuxième, elle prend en charge la totalité du processus de production (création, achat de matières premières, etc.).

Ainsi, les donneurs d'ordres occidentaux envoyaient toujours en Roumanie un cahier des charges ainsi que les matières premières nécessaires à la fabrication des produits. En suivant les étapes indiquées par le cahier des charges, les produits correspondaient dans une large mesure aux normes occidentales. En revanche, lorsqu'un client roumain commandait un article de vêtement, la couleur et les finitions demandées n'étaient pas toujours respectées. Pourquoi ?

Pour vendre sur le marché interne, l'unité socialiste de production devait acheter ses matières premières en Roumanie. Puisque les fournisseurs autochtones connaissaient la pénurie, l'usine ne réussissait pas toujours à livrer à temps les quantités et la qualité pour lesquelles elle avait signé un contrat avec les unités socialistes de commerce. Dans ce cas, le directeur de l'usine était obligé de trouver un accord à l'amiable avec son client, le recours en justice étant très rare. Souvent, cet accord était le résultat d'une entente mutuelle de longue durée : « Tout le monde savait que les matières premières étaient rares. Les usines textiles produisaient une gamme limitée de tissus... d'une qualité moyenne... pour ne pas dire

mauvaise. Toujours du noir, du gris, du marron et du bleu foncé. Les accessoires étaient également en quantité limitée, on ne pouvait pas importer n'importe quel bouton ou fermeture-éclair. Si en plus l'usine textile avait du mal à livrer à temps le tissu, comment voulez-vous tenir l'engagement pris ? En fait, tout le monde avait du retard et on s'arrangeait entre nous. Mais si jamais il y avait un contrôle du ministère, et ça arrivait de temps en temps, il n'y avait plus d'entente, chacun pour soi... » (entretien, ancien directeur d'usine, mars 2005).

Pour éviter ces arrangements défavorables au consommateur, l'État avait instauré son propre système de contrôle de la qualité : l'Inspection commerciale d'État. Mais, faute d'archives et de témoignages d'acteurs, il est difficile d'évaluer aujourd'hui le rôle précis de cette institution dans la régulation des activités de l'économie planifiée. Les rares documents qui existent exposent surtout les principales modalités pour contourner les problèmes.

Par exemple, un procès-verbal du 19 juin 1962 signale au Ministère du commerce intérieur plusieurs problèmes notés lors du contrôle effectué à l'entrepôt central du département Braşov⁵. La livraison de lingerie en coton de l'usine « Adezgo Bucuresti » et la livraison de pyjamas de l'usine « Drapelul Roşu Sibiu » n'étaient pas accompagnées par les cahiers de charges et cette absence rendait impossible le contrôle de la qualité. De plus, 400 chemises en lin de l'usine « Fabrica de confecţii Brăila » présentaient des nombreux défauts : coutures défaites, points arrière interrompus ou déformés, boutonniers non renforcés par le point de feston, boutons mal attachés. Ce procès-verbal précise que le gestionnaire de l'entrepôt avait remarqué ces problèmes, mais qu'il les avait ignorés. L'inspection commerciale d'État proposait donc de le sanctionner pour manquement à ses devoirs, de retourner les chemises à l'usine et de condamner en justice le contrôleur de qualité et le directeur de la « Fabrica de confecţii Brăila ». Quelques mois plus tard, un autre document montre que ses recommandations n'ont pas été suivies, le ministère ayant uniquement donné un avertissement au directeur de l'usine.

Un autre procès-verbal du 10 décembre 1962 présente les conclusions de l'Inspection commerciale d'État lors du contrôle annuel effectué à l'entrepôt des produits finis de l'usine « Drapelul Roşu Sibiu » : les tricotages n'avaient pas d'étiquette indiquant la taille et les cahiers des charges étaient introuvables⁶.

L'absence répétée du cahier des charges dévoile les ententes implicites entre producteurs et distributeurs (puisque le respect du standard n'est pas possible, mieux vaut faire comme si le standard n'existait pas). Mais ces archives témoignent aussi de la faible importance accordée au consommateur. Même si le produit capte l'attention dans les rayons des magasins, les étiquettes manquantes rendent la décision d'achat plus difficile (le consommateur est obligé de se fier aux conseils du vendeur ou bien d'essayer plusieurs produits avant de trouver le bon). Loin de

5. Centre départemental d'Archives de Braşov, série « Sfatul popular al Regiunii Stalin », dossier n° 211/1962, p. 38-40.

6. Centre départemental d'Archives de Braşov..., p. 42.

représenter un fait isolé, le problème des étiquettes expose la réalité du commerce socialiste. Pour citer les mots d'un interviewé : « Si le capitaliste produit pour vendre, le socialiste, lui, il produit pour remplir les statistiques du Comité central du Plan » (entretien, comptable, août 2007).

La coexistence à partir des années 1970 de deux types différents de gestion des matières premières au sein d'une même entreprise a eu plusieurs effets sur les stratégies des entrepreneurs après la chute du communisme. Premièrement, en termes cognitifs, ces expériences ont structuré la perception des cadres dirigeants des choix à faire. Dans le contexte économique des années 1990 dominé par une inflation extrême, la sous-traitance est apparue comme la meilleure solution : « Après 1989, la sous-traitance a été la chance de survie de notre industrie. Les devises qui rentraient dans nos caisses pendant que le *Leu* [la monnaie nationale] se dévalorisait... Et puis les usines textiles qui n'arrivaient plus à joindre les deux bouts et qui manquaient de tout... Franchement, on n'avait pas le choix entre le marché interne et l'Ouest. On connaissait bien les difficultés d'approvisionnement et conquérir le marché roumain n'était pas à l'ordre du jour. Comme je le disais, à l'époque il fallait tout d'abord survivre » (entretien, manager, mars 2006).

Deuxièmement, en termes stratégiques, les contacts établis avec l'Ouest avant 1989 ont permis aux grandes entreprises roumaines de « gagner du temps » avant la confrontation directe avec le marché des donneurs d'ordres. La plupart des entreprises occidentales ayant sous-traité en Roumanie pendant le régime de Ceaușescu ont continué de le faire après 1990. Certains d'entre eux ont même augmenté le volume de leurs commandes. Pour les managers qui ont gardé leurs clients, ceci a représenté l'occasion de gérer lentement le passage d'une économie planifiée à une économie de marché. Face aux multiples transformations de l'économie (disparition des *centrale*, privatisation, libéralisation des prix, apparition des banques, etc.), ces acteurs ont conservé leurs repères d'action et la production a pu continuer comme si rien n'avait changé. En revanche, les entreprises qui produisaient pour le marché soviétique et les entreprises qui n'ont pas gardé de contacts avec les donneurs d'ordres occidentaux après la chute du régime communiste ont connu de longues périodes d'incertitudes. Pour celles-ci, la recherche de nouveaux clients est rapidement devenue une priorité.

À la recherche du « bon » client : quels prix à payer ?

Pendant la première moitié des années 1990, l'identification d'une offre et une demande « crédibles » s'est avérée déterminante pour le développement des relations de sous-traitance en Roumanie. D'un côté, les donneurs d'ordres occidentaux étaient confrontés à un pays en pleine transformation. Malgré la législation européenne et les quelques études réalisées par les missions diplomatiques, les moyens d'informations habituels (annuaires professionnels, classements ou recommandations de la chambre de commerce et des organisations patronales, comptes rendus journalistiques) n'étaient pas disponibles. De l'autre côté, les entrepreneurs roumains, débarrassés du contrôle centralisé mais privés de contacts à l'étranger, manquaient aussi d'informations pertinentes sur les entreprises occidentales. Pour

rappeler les conditions de cette « rencontre » après 1989, les interviewés roumains expliquent que « c'était une affaire de confiance » ou bien « il fallait être *the right man at the right place* ». Ces témoignages indiquent qu'en cas d'absence de repères collectifs stabilisés, les contacts personnels sont des appuis importants pour l'activité économique [Granovetter, 1974, 1985 ; Uzzi, 1996 ; Karpik, 1996].

Cela étant, après quelques années de tâtonnements, le marché devient moins opaque. Les donneurs d'ordres occidentaux réussissent à identifier et différencier plus facilement les sous-traitants, tandis que les sous-traitants, notamment les plus grands, comprennent dorénavant que « les clients ne sont pas tous pareils ». Or, en fonction de leurs expériences précédentes, les acteurs économiques déploient maintenant des stratégies spécifiques de recherche du « bon » client. À partir du milieu des années 1990, les prix deviennent des repères importants et les entrepreneurs leur accordent beaucoup d'attention. Néanmoins, loin de représenter l'adéquation abstraite entre l'offre et la demande, la négociation des prix reflète surtout la manière dont les ressources du passé structurent la perception du marché et imposent des « choix » aux acteurs économiques.

Pour illustrer ces dynamiques générales du marché de la sous-traitance, j'ai choisi de présenter ci-dessous trois exemples de trajectoire entrepreneuriale. La première d'entre elle présente le cas de ce que l'on pourrait appeler un « héritier postcommuniste » : il s'agit d'un ancien cadre d'une unité de production socialiste qui reprend l'entreprise dans laquelle il a effectué toute sa carrière. Sa stratégie est de maintenir les relations nouées sous l'ancien régime et de fabriquer à bas coût de grandes séries de produits de qualité médiocre, en misant sur la faiblesse des coûts de main-d'œuvre et de l'investissement en capital. Ce faisant, cet entrepreneur performe littéralement les pesanteurs du passé communiste de la Roumanie. En revanche, les deux autres cas de trajectoire entrepreneuriale introduisent un rapport plus complexe à « l'héritage » de l'ancien régime puisque les savoir-faire acquis sous l'économie planifiée sont redéfinis selon des logiques nouvelles : d'une part, la valorisation de la qualité des produits et d'autre part, l'arbitrage marchand.

« Les vieux partenaires font les bonnes affaires »⁷

M. Ionescu est l'exemple type du manager roumain qui joue sur les ambiguïtés du processus de privatisation et sur la fidélité d'un donneur d'ordres occidental pour construire sa carrière d'entrepreneur après 1989⁸. Après avoir obtenu son diplôme d'ingénieur en 1976, il est embauché chez *Confectia*, grande usine de confections du nord-ouest de la Roumanie, où il occupe successivement les fonctions d'ingénieur, responsable technique, directeur économique et manager.

7. Pour préserver l'anonymat, les noms des personnes et des entreprises ont été changés.

8. Les entreprises roumaines de l'habillement ont été privatisées par la méthode « *Management Buy Out Employees* », une méthode qui facilite le rachat de l'usine par une association constituée par les employés et les managers. Grâce à cette formule, une sorte d'actionnariat très dispersé émerge. Puisque la loi ne distingue pas vraiment entre les fonctions d'exécution et de contrôle, les managers réussissent à les cumuler et de ce fait, à peser davantage sur les politiques de l'entreprise. Ainsi, même si M. Ionescu n'a acquis que 8 % des actions, il est considéré par ses employés comme « le vrai patron ».

Avant 1989, son usine produisait pour trois marchés différents : le marché français des sous-vêtements, le marché soviétique des pyjamas et le marché américain des T-shirts. La perte des clients soviétiques et américains en 1990 n'a pas été suivie par une suppression massive d'emplois parce que *Style*, le client français, a considérablement augmenté ses commandes. Aujourd'hui, ce donneur d'ordres travaille avec six autres sous-traitants roumains, mais continue à considérer *Confectia* comme le pilier de sa production.

Vu ces liens étroits avec le client français, M. Ionescu estime que « la fidélisation » des clients est plus importante que leur diversification : « Moi, ça ne m'intéresse pas d'avoir dix clients. Deux ou trois clients suffisent. Un bon client est celui qui reste fidèle malgré l'évolution de la concurrence et sur qui je peux compter dans les années à venir. *Style* produit chez nous depuis 1972, ce n'est pas maintenant qu'il va s'en aller en Chine »⁹ (entretien, septembre 2005).

Cette conception des relations de sous-traitance a des effets directs sur la négociation des prix. Même si M. Ionescu n'a pas souhaité divulguer ses coûts de production, un autre employé de *Confectia* m'a expliqué : « *Style* nous paie 4 centimes d'euro la minute. Les autres paient un peu plus cher, mais on n'arrive jamais à obtenir plus de 5 centimes » (entretien, septembre 2005).

Si l'information est correcte, ce sous-traitant roumain pratique les mêmes prix que ses concurrents chinois, alors qu'en 2005, les analystes estimaient à 8 centimes le prix de la minute de travail en Roumanie. La « fidélité » a donc un prix : le plus bas du marché. Mais le choix de la direction a aussi des effets sur les conditions de travail des ouvriers, car M. Ionescu n'hésite pas à améliorer ses marges en baissant les revenus déjà minces des salariés et en investissant très peu dans la modernisation de l'usine [Surubaru, 2007].

« *Il faut faire le tri, on ne peut pas garder tout le monde* »

Le deuxième exemple de trajectoire entrepreneuriale diffère de nombreux égards du premier. Contrairement à M. Ionescu qui a beaucoup misé sur la fidélité d'un seul donneur d'ordres, M. Verde a utilisé toutes ses ressources pour élargir sa clientèle : « Comment j'ai fait pour trouver des clients après la Révolution ? J'ai pris ma femme et nous sommes partis faire le tour de l'Europe. Les ouvrières me critiquaient parce qu'elles pensaient que j'étais en vacances. Mais non, pour trouver des clients il faut bouger. J'ai frappé à toutes les portes. Je n'ai pas été toujours reçu, mais j'ai fini par établir quelques contacts » (entretien, août 2007).

9. En fait, la marque *Style* est présente en Asie depuis longtemps. Lors d'un entretien réalisé en mars 2005, le directeur de l'approvisionnement de *Style* m'a expliqué qu'en fonction des caractéristiques du produit, soit il achète sur le marché asiatique, soit il produit en Europe de l'Est (Roumanie, Bulgarie, Turquie, Ukraine). Cette stratégie est fréquente aujourd'hui sur le marché occidental de l'habillement. L'Asie est un choix intéressant pour l'achat des produits basiques, standardisés et réalisables en séries longues, tandis qu'en Europe de l'Est reste un fournisseur privilégié des séries courtes, de moyenne et haut de gamme [Parat, 1998].

Après une courte période de tâtonnement, M. Verde décide de changer de stratégie : « Depuis une dizaine d'années j'ai été obligé de faire un tri parmi nos clients. Nous sommes désormais connus en Europe et trouver un donneur d'ordres n'est plus un souci, bien au contraire. Il y a quelques années, je recevais des dizaines d'offres par mois. Au début j'acceptais facilement de bosser pour plusieurs marques à la fois, aujourd'hui je suis devenu plus exigeant » (entretien, août 2007).

Star Company, l'entreprise dirigée par M. Verde, a été créée en 1990 à la suite de l'éclatement d'une grande unité de production socialiste. Avant 1989, celle-ci employait plus de 2500 ouvriers et produisait régulièrement des costumes pour le marché soviétique et occasionnellement, pour deux marques allemandes. Lors de la division de l'usine, *Star Company* (915 salariés) a continué de travailler pour une de ces marques, mais au bout de deux ans, la collaboration s'est arrêtée. C'est à ce moment-là que M. Verde est parti chercher des contacts à l'étranger.

Ingénieur mécanique de formation, cet homme est un des rares managers roumains qui reconnaissent avoir voulu prendre le contrôle de l'entreprise lors de la privatisation. Il explique que son principal but était d'acheter les actions des ouvriers, même si la loi ne prévoyait pas ce type de transactions : « J'aime que les choses soient claires. Beaucoup de managers [roumains] n'assument pas leur rôle de patron. Ils agissent en tant que patron, mais ils ne considèrent pas l'usine comme étant leur propriété. Moi, j'ai investi toute mon énergie dans cette usine et je n'ai pas honte d'avoir acheté mes actions au marché noir. Pourquoi les autres ne l'ont pas fait ? ! » (entretien, août 2007).

Après la privatisation, M. Verde devient donc l'actionnaire majoritaire et n'hésite pas à s'endetter pour moderniser l'usine. Puisque les autres entreprises roumaines tardent à investir dans le renouvellement des outillages, *Star Company* fait figure de pionnier et les donneurs d'ordres sont nombreux à passer des commandes. Dans ce contexte d'affluence des clients, M. Verde comprend que l'avenir de son entreprise dépend de sa capacité à se positionner sur le segment haut de gamme du marché de la sous-traitance : « J'ai fait plusieurs essais, avec plusieurs marques de moyenne et haut de gamme. J'ai bien vu la différence. Les produits de haut de gamme sont plus complexes... on n'est pas toujours gagnant dans l'affaire parce qu'on passe beaucoup de temps au contrôle de la qualité et il faut avoir des bonnes ouvrières qui comprennent la spécificité de chaque produit... Mais nous avons réussi à développer ce *know-how* et aujourd'hui ça marche plutôt bien. Du coup, je n'accepte plus des marques comme Benetton. Ils payaient bien, on s'entendait bien, mais je ne pouvais pas produire du Benetton et du Hugo Boss dans le même atelier. Donc je les ai virés » (entretien, août 2007).

Le témoignage de cet entrepreneur illustre l'évolution des relations de sous-traitance durant ces trente dernières années. Avant 1989, la coexistence de plusieurs standards de qualité au sein d'une même entreprise ne semblait pas poser problème. Aujourd'hui, cela embarrasse en premier lieu les sous-traitants qui cherchent à se positionner sur un segment du marché en particulier. Pour ce type d'entrepreneur, « le bon » client n'est pas celui qui paie le meilleur prix du marché, mais celui qui correspond le mieux à ses propres choix stratégiques.

« S'ils sont corrects avec moi, je suis correcte avec eux »

Il existe cependant un troisième cas de figure où les meilleurs prix du marché sont explicitement valorisés. À l'instar de M. Verde, ces entrepreneurs cherchent à sélectionner leurs donneurs d'ordres, mais cette fois-ci, le critère financier joue un rôle très important.

L'exemple de Mme Negru est à cet égard pertinent. Ouvrière dans un atelier de confection, cette femme de trente ans décide en 1990 d'abandonner son travail salarié pour ouvrir une boutique de vêtements en franchise d'un distributeur italien. Un an plus tard, elle souhaite déjà diversifier ses activités et prend un crédit fournisseur pour acheter des machines à coudre.

Mme Negru obtient ses premières commandes par l'intermédiaire de son ancien employeur et se spécialise aussitôt dans les confections légères pour femmes. Pendant quatre ans, *Negru Company* travaille exclusivement pour un donneur d'ordres allemand et cette collaboration semble avoir été très satisfaisante pour elle : « Démarrer la production avec eux c'était une chance, ils payaient bien et à temps. Cette firme n'avait que deux sous-traitants en Roumanie et c'était pas mal... Quand ils ont fait faillite, j'ai franchement été désolée. Heureusement pour moi, j'avais un peu anticipé cette situation parce que leurs prix baissaient depuis quelque temps. J'avais déjà commencé à travailler pour une autre marque allemande » (entretien, mars 2006).

Mme Negru signe plusieurs contrats successifs avec le deuxième donneur d'ordres allemand, mais assez rapidement, préfère multiplier le nombre des clients au lieu de rester fidèle à un seul. Pour cette raison, elle embauche plus de 400 ouvrières et achète l'ancienne entreprise socialiste où elle avait travaillé avant 1989. Sa stratégie de croissance est payante et dix ans plus tard, lui assure une position confortable sur le marché de la sous-traitance.

En s'appuyant sur son expérience, Mme Negru classe les donneurs d'ordres en deux catégories : « Il y a deux sortes de clients : les plus nombreux sont les clients qui viennent et partent. Généralement, ils paient un prix de misère, 5-6 euros pour une jaquette ou 2-3 euros pour une jupe. En fonction de mes capacités de production, j'accepte ou pas de prendre leurs commandes... Ensuite il y a les bons clients. Avec un bon client, on n'a pas besoin de négocier et de signer un contrat... la confiance règne. On est tous les deux convaincus du sérieux de l'autre : lui, il me paie un bon prix, souvent meilleur que celui du marché, et moi, je respecte son cahier des charges et je lui envoie à temps un produit de qualité » (entretien, mars 2006).

L'interviewée laisse entendre que les contrats ne sont pas respectés de la même manière. Quand le client paie « un prix de misère », ses commandes ne passent pas en priorité et les retards de livraison sont fréquents. En revanche, « le bon » client est assuré d'avoir « à temps un produit de qualité ». Ici la sélection s'opère implicitement, le client mécontent ayant peu de chances de revenir.

Conclusion

Le cas de l'habillement permet de saisir empiriquement la manière dont « le passé compte » dans l'émergence d'une économie de marché en Roumanie post-

communiste. Malgré la rigidité du régime de Nicolae Ceaușescu, les échanges avec les pays occidentaux étaient particulièrement encouragés car ils constituaient une source non négligeable de revenus pour l'État socialiste. Par conséquent, même si l'organisation marchande du capitalisme était publiquement désavouée par le Parti communiste, l'économie roumaine était en réalité connectée aux réseaux de production internationaux et cela dès les années 1970.

L'effondrement du régime communiste n'a pas fait *tabula rasa* de ce passé. Au début des années 1990, les relations commerciales déjà existantes ont tracé l'espace possible des futurs échanges et les acteurs économiques ont surtout mobilisé des « ressources » acquises sous l'économie planifiée. Dans certains cas, le maintien des relations nouées avant 1989 a même assuré la survie des anciennes unités de production socialiste qui, confrontées à un fort bouleversement institutionnel, risquaient de disparaître.

Cela étant, la reconversion de ces acteurs a lieu dans un contexte où la concurrence sur le marché de la sous-traitance devient de plus en plus dure. L'expérience communiste s'avère alors insuffisante pour la consolidation des relations de sous-traitance et c'est pourquoi on assiste tout au long des années 1990 à une diversification des stratégies et choix individuels.

Aujourd'hui, après plus de trente ans de réajustements, l'industrie roumaine de l'habillement connaît de nouveaux bouleversements. La fin des quotas imposés par les Accords multifibres ainsi que l'adhésion de la Roumanie à l'Union européenne semblent perturber une fois de plus les formes d'organisation productive et les routines des acteurs. Mais ceci est une histoire qui reste à écrire, comme la mise à l'épreuve de différentes stratégies dont il a été question dans cet article.

BIBLIOGRAPHIE

- BERNARD DE RAYMOND A. [2007], *Maximes empiriques de l'activité économique. Le marché des fruits et légumes en France (1936-2006)*, thèse de doctorat en sociologie, ENS Cachan.
- DOBRY M. [2000], « Les voies incertaines de la transitologie : choix stratégiques, séquences historiques, bifurcations et processus de path dependence », *Revue française de science politique*, vol. 50, n° 4, p. 585-614.
- GRANOVETTER M. [1974], *Getting a Job : A Study of Contacts and Careers*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- GRANOVETTER M. [1985], « Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, p. 481-510.
- KARPIK L. [1996], « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », *Sociologie du travail*, vol. 38, n° 4, p. 527-550.
- KOCK T., THOMAS M. [1997], « The Social and Cultural Embeddedness in Eastern Germany », in G. Grabher et D. Stark (éd.), *Restructuring Networks in Post-Socialism. Legacies, Linkages and Localities*, Oxford University Press, p. 242-361.
- McDERMOTT G. [1997], « Renegotiating the Ties that Bind : The Limits of Privatization in the Czech Republic », in G. Grabher et D. Stark (éd.), *Restructuring Networks in Post-Socialism. Legacies, Linkages and Localities*, Oxford University Press, p. 70-106.

- PARAT E. [1998], *La filière textile-habillement-distribution*, Paris, Centre d'études de l'emploi, dossier n° 15.
- SALAI R., STORPER M. [1993], *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1993.
- STARK D. [1992], « From System Identity to Organizational Diversity : Analyzing Social Change in Eastern Europe », *Contemporary Sociology*, n° 21, p. 299-304.
- STARK D. [1997], « Recombinant Property in East European Capitalism », in G. Grabher et D. Stark (éd.), *Restructuring Networks in Post-Socialism. Legacies, Linkages and Localities*, Oxford University Press, p. 35-69.
- STARK D., BRUSZT L. [1998], *Postsocialist Pathways. Transforming Politics and Property in East Central Europe*, Cambridge University Press.
- SURUBARU A. [2007], « Romania : Labour Market under External Pressure », in F. Eyraud et D. Vaughan-Whitehead (éd.), *The Evolving World of Work in the Enlarged EU. Progress and Vulnerability*, Geneva, International Labour Office, p. 418-422.
- UZZI B. [1996], « The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations : The Network Effect », *American Sociological Review*, vol. 61, n° 4, p. 674-698.
- WEBER M. [2003], *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- ZALIO P.-P. [2005], « Territoires et activités économiques. Une approche par la sociologie des entrepreneurs », *Genèses*, n° 56, p. 4-27.