

Le paternalisme revisité en Europe occidentale (seconde moitié du XIXe siècle, début du XXe siècle)

In: Genèses, 7, 1992. pp. 201-211.

Citer ce document / Cite this document :

Gueslin André. Le paternalisme revisité en Europe occidentale (seconde moitié du XIXe siècle, début du XXe siècle). In: Genèses, 7, 1992. pp. 201-211.

doi : 10.3406/genes.1992.1117

http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/genes_1155-3219_1992_num_7_1_1117

Le paternalisme revisité en Europe occidentale

(seconde moitié du XIX^e, début XX^e siècle)

André Gueslin

creative commons
BY: Persée

Ouvrages et articles commentés

Henri Hatzfeld, *Du paupérisme à la sécurité sociale*, Nancy, PUN, 1989 (1^{re} édition 1971).

François Ewald, *L'État providence*, Paris, Grasset, 1986.

Yves Schwartz, « Pratiques paternalistes et travail industriel à Mulhouse au XIX^e siècle », *Technologies, idéologies, pratiques*, octobre-décembre 1979, p. 9-77.

Pierre Trimouille, *Léon Harmel et l'usine chrétienne du Val-des-Bois (1840-1914)*, thèse d'histoire, PUL, 1974.

Guy Delabre, Jean-Marie Gautier, *Godin et le Familistère de Guise. Une utopie socialiste pratiquée en pays picard*, Vervins, Centre de documentation de la Thiérache, 1983 (un résumé de la grande thèse d'État de sciences économiques soutenue à Paris-I).

On consultera aussi les actes du colloque de Reims, organisé par les mêmes, *Godin et le Familistère de Guise à l'épreuve de l'histoire*, actes du colloque de Guise du 21 mai 1988, Presses universitaires de Reims, 1989, 196 p.

LONGTEMPS dédaigné à la fois des historiens du mouvement ouvrier qui en minimisaient l'apport au nom finalement d'une conception finaliste de l'histoire (si le terme est le « Grand Soir », il n'est finalement qu'une péripétie) et par les historiens de l'économie qui privilégiaient davantage l'approche en termes de comptes d'exploitation, le paternalisme est l'objet d'un intérêt récent qui permet de le réévaluer. On entendra par paternalisme sa forme achevée et complète, telle qu'elle peut apparaître à partir des ouvrages évoqués.

Le paternalisme industriel est un produit de la révolution industrielle en pays capitaliste d'une part et d'autre part du libéralisme dominant même s'il peut s'inspirer – et on peut en discuter – de formes anciennes de relations du travail.

C'est un système régissant les relations entre employeur et salariés *d'une entreprise dans leur totalité*. En d'autres termes, c'est un système à vocation non universelle mais intégral. Il naît dans la sphère du travail mais vise à intégrer donc à protéger l'homme avant, pendant et après, à l'échelle de la journée, de la semaine, de l'année, de la vie. Vu ainsi, c'est un système de *production et de reproduction de la main-d'œuvre*. J.-J. Heirwegh (université libre de Bruxelles) illustre cela au travers de la société anonyme de la Vieille-Montagne, créée près de Liège en 1837, avant d'acquérir un rôle mondial dans la métallurgie du zinc¹ ; c'est un système de rémunération fondé sur la « participation aux bénéfices » ; ce sont des institutions de prévoyance et de protection sociale (caisse d'épargne, caisses de secours, caisses de retraite) ; ce sont des logements ouvriers en location ou accession à la propriété ; ce sont des structures d'éducation (écoles ménagères, orphelinat, subventions à l'école) ; ce sont des structures de distraction (création et aides à des sociétés diverses) ; ce sont des structures commerciales (commerces divers).



Jean-Pierre Daviet, *Un destin international. La compagnie de Saint-Gobain de 1830 à 1939*, thèse d'État d'histoire, éditions des Archives contemporaines, 1988.

Pierre Lamard, *Histoire d'un capitalisme familial au XIX^e siècle : le capital Japy (1777-1910)*, thèse de 3^e cycle d'histoire, 1988, numéro hors série de la Société belfortaine d'émulation.

Jean-Marie Moine, *les Barons du fer. Les maîtres de forges en Lorraine du milieu du XIX^e siècle aux années 1930*, Nancy, Serpenoises-PUN, 1989.

« Paternalismes d'hier et d'aujourd'hui », Marianne Debouzy (éd.), *le Mouvement social*, n^o 144, juillet-septembre 1988 (avec un article important de Gérard Noiriel à partir de l'exemple de la Lorraine industrielle : cf. Longwy, *Immigrés et prolétaires 1880-1980*, Paris, PUF, 1984).

Actes du congrès international d'histoire économique de Louvain, 20-24 août 1990, non publiés à ce jour : la session B consacrée à « Libéralisme et paternalisme au XIX^e siècle » était animée par C. Beaud (université Paris-IV).

1. J.-J. Heirwegh, « Le sermon de la Vieille-Montagne. Institutions patronales et paternalisme dans l'industrie du zinc en Belgique au XIX^e siècle », congrès de Louvain, *op. cit.*

2. Marc Valentin, Richard Michel dans le *Bulletin de la Société d'histoire de la révolution de 1848*, n^o 4, 1988.

3. F. Ewald, *op. cit.*, p. 121-122.

4. P. Lamard, *op. cit.* ; J.-M. Moine, *op. cit.* C. Beaud, « Les Schneider au Creusot : un modèle paternaliste en réponse aux impératifs du libéralisme et à la montée du mouvement socialiste », congrès de Louvain, *op. cit.*

5. M.-B. Rose, « Paternalism, Industrial Welfare and Business Strategy: Britain to 1939 », congrès de Louvain, *op. cit.*

6. Maurice Lévy-Leboyer (éd.), *le Patronat de la seconde industrialisation, Cahiers du Mouvement social*, 1979.

7. Éliane Gubin, « Libéralisme économique et paternalisme en Belgique au XIX^e siècle », congrès de Louvain, *op. cit.*

8. Sandrine Kott, « Enjeux et signification d'une politique sociale : la Société industrielle de Mulhouse, 1827-1870 », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, octobre-décembre 1987, p. 647.

9. J. Lown, « Père plutôt que maître... : le paternalisme à l'usine dans l'industrie de la soie à

On retrouve d'une façon quasi systématique ces structures ailleurs. A Noisiel, on est Menier de la mairie à l'usine et jusqu'au cercueil fabriqué par l'atelier de caisses². C'est le principe de « ville politique » que décrit F. Ewald : usine comme instrument de production et organisation sociale³.

Cela permet d'aborder un autre caractère du paternalisme, c'est qu'il est un système entrepreneurial *clos*. Dans le cas de certains « pensionnats d'ouvrières », dans le cas des couvents-usines des soyeux lyonnais ou dans le cas des *boarding houses* de Lowell en Nouvelle-Angleterre, il s'agit de clôture au premier degré. Il existe des politiques sociales dans l'entreprise qui peuvent lui emprunter quelques traits mais on ne parlera de paternalisme que si le système a pour but de faire écran à la fois à l'État et aux luttes de la cité. Il exclut ou a les plus grosses difficultés à tolérer le syndicalisme ouvrier. Cela va parfois, à Beaucourt pour Japy, au Creusot pour Schneider, à Saulnes en Lorraine du fer pour Raty par exemple, à une volonté de contrôle de la municipalité⁴.

Dans sa genèse au moins, le paternalisme s'accompagne de la part du chef d'entreprise d'une capacité certaine d'innovation sociale. On pourrait citer l'exemple de Frédéric Japy étudié par P. Lamard ou de J.-B. Godin avec le Familistère de Guise.

Le paternalisme suppose enfin la présence physique du patron qui noue des relations interpersonnelles avec ses ouvriers et qui reste le centre de l'entreprise. Le paternalisme est une pure libéralité aux antipodes de l'obligation. Même s'il implique des devoirs de la part du patron, le paternalisme est autoritaire et hiérarchique⁵.

Cela a déjà été noté par Michelle Perrot, le paternalisme suppose l'adhésion des travailleurs⁶.

Le paternalisme, et tous les travaux recensés le démontrent, concerne ou des entreprises

naissantes ou des grandes entreprises ; les petites et moyennes entreprises n'ont pas les mêmes besoins et surtout pas les moyens.

L'appartenance nationale et philosophique n'est pas, semble-t-il, contrairement à une tendance naturelle à trouver des singularités partout, un facteur pertinent de différenciation en matière d'œuvres paternalistes⁷. Mais il faut convenir que ce point mériterait d'être débattu d'une façon approfondie.

Au travers des travaux récents analysés, trois approches semblent praticables car complémentaires en ce qu'elles recouvrent les caractères généraux déjà évoqués : l'approche « culturaliste », la plus neuve, qui aide à comprendre la réussite du système ; l'approche idéologique, battue en brèche car réductrice en termes d'historiographie, mais qui ne doit pas être rejetée pour autant ; et l'approche économique qui renvoie aux contraintes et logiques entrepreneuriales.

L'approche culturaliste

Il y a chez la plupart des patrons une forte motivation personnelle profondément ancrée, l'idée d'une mission à accomplir. Jean-Marie Moine évoque la volonté de désintéressement de Camille Cavallier à Pont-à-Mousson et sa peine devant le spectacle des maîtres de forges recherchant leur seul intérêt. Chez Jean-Baptiste Godin, c'est tout simplement l'amour de l'humanité qui le pousse à faire son devoir. Notons qu'on retrouve la même démarche chez Owen au début du XIX^e siècle.

Plus souvent, le paternalisme est l'œuvre d'un patronat chrétien. On évoquera d'abord les patrons du textile mulhousien. Leur démarche a été souvent analysée. Sandrine Kott note qu'en 1836, la moitié des diacres et des laïcs du consistoire réformé de Mulhouse sont des industriels. La capacité de servir autrui en partageant les biens terrestres est, ainsi, le signe de l'élection divine⁸. Cette attitude religieuse se retrouve tout autant chez le

patronat luthérien. A la fin du XVIII^e siècle, F. Japy lit la Bible publiquement après le repas du dimanche soir. L'unitarien Courtauld à Halstead en Angleterre au XIX^e siècle désire explicitement revitaliser la conscience religieuse⁹. Cette foi protestante explique aussi qu'au début, ces patrons, éloignés de la démarche charitable catholique, aident surtout l'ouvrier à s'émanciper lui-même. C'est la création de caisses d'épargne, d'écoles pour permettre la lecture de la Bible, voire pour moraliser...

Enfin, naturellement, il y a le patronat catholique, si important en France, du fait de la place qu'y tient cette religion. La figure emblématique, c'est sans doute Léon Harmel, le patron de la firme textile du Val-des-Bois près de Reims à la fin du XIX^e siècle. On a là un catholique de grande spiritualité, membre du Tiers-Ordre franciscain, ami personnel du pape Léon XIII. Cela se traduit par l'obligation de la prière à l'atelier devant la statue de la madone de l'usine. Du Val-des-Bois, Godin dira que c'est « une jésuitière » ; les syndicats ouvriers que « c'est le bagne du Père Bon Dieu ». Dans l'interview donnée à M. Debouzy pour *le Mouvement social*, Marcel Donati, ouvrier lamineur à Usinor-Rehon, rappelle que la rénovation des appartements intervenait au moment de la communion de l'enfant ! Pour autant, l'autonomie ouvrière peut avoir sa place : au Val-des-Bois, elle existe au sein de nombreuses structures périphériques qui incitent l'évêque conservateur de Nancy, M^{gr} Turinaz, à parler de « socialisme chrétien ». Auguste Cochin à Saint-Gobain encourage les coopératives en 1866 et J.-P. Daviet fait remarquer que cela va « dans son projet de régénérer l'homme en respectant ses droits et sa liberté ».

Ce christianisme aboutit à l'identification de l'entreprise à la famille, notamment en milieu catholique. Le patron et le père, les ouvriers, les enfants. En 1840, à Saint-Gobain, un curé exalte aux obsèques d'un administrateur

« la grande famille de nos ouvriers » ; en 1919, aux obsèques d'un maître de forges lorrain, le curé s'adresse à la « chère famille ouvrière » qui « a perdu [son] père ». En 1920, rappelle Marianne Debouzy, on annonce aux nouveaux ouvriers de la firme de chaussures Endicott Johnson (État de New York) qu'ils entrent « dans une famille heureuse ». La vie ouvrière en famille est parfois une quasi-obligation et la famille patronale est censée être une sorte d'idéal-type. Léon Harmel a défini le Val-des-Bois comme une corporation chrétienne ouvrière, c'est-à-dire « une association religieuse et économique formée par les familles des patrons et des ouvriers ». La famille est source de moralité, de bonnes mœurs. Toutefois, on notera la différence entre patrons protestants et patrons catholiques. Ainsi, les calvinistes mulhousiens respectent généralement la vie privée alors que les patrons catholiques cherchent, souvent, à modeler les familles ouvrières. Très souvent, apparaissent, à côté des patrons, des épouses très pratiquantes. On citera par exemple l'épouse de Frédéric Japy, Catherine Amstutz...

Enfin, il est vrai aussi que dans les régions d'industrialisation accélérée, le paternalisme est un moyen d'encadrer les populations dont l'entassement incohérent est générateur de peurs diffuses. Sandrine Kott évoque cette peur comme l'une des raisons de la politique du logement du patronat mulhousien¹⁰. Concrètement, et Gérard Noiriel, dans *le Mouvement social*, a raison de le souligner, il y a souvent aussi le souci de prolonger des pratiques du passé, soit vécues, soit perçues comme celles d'un « âge d'or ». La culture patronale est prête à les transposer et c'est le sens de l'idéologie leplaysienne.

Au total, il apparaît que le paternalisme, dans la période de référence, procède souvent d'un milieu patronal prêt à le diffuser et à le comprendre. Et il serait erroné, s'inspirant d'une légende patronale noire, de le nier totalement. De même, il est évident que la fin des



Halstead au XIX^e siècle », *le Mouvement social*, « Paternalismes d'hier et d'aujourd'hui », p. 61.

10. Sandrine Kott, « La Haute-Alsace : une région modèle en matière d'habitat ouvrier », *Revue de l'économie sociale*, vol. 13, janvier 1988, p. 27.

11. Michelle Perrot, in J. Merriman, *Consciousness and Class Experience in Nineteenth-Century Europe*, New York, Holmes and Meier, 1979.

12. N. Bourguinat, « Entre les contraintes techniques et les contraintes humaines : la construction d'équilibre paternaliste dans l'électrométallurgie en Maurienne (1897-1921) », congrès de Louvain, *op. cit.*

13. D. M. Gordon, "Liberalism, Paternalism and Immigrant Workers: Foreign Labour and Industrial Capitalism in Late Nineteenth Century France", congrès de Louvain, *op. cit.*

paternalismes correspond aussi à un ralentissement des convictions patronales et plus exactement aussi, à une évolution des cultures : la réussite éloigne les patrons dans leurs châteaux ; le patron unique doit se faire aider et il perd le contact direct avec les travailleurs. La rentabilité, remarque P. Lamard, fait oublier les anciennes traditions ou plus exactement provoque les contraintes (discipline, ordre) sans contrepartie en matière de droits.

Mais c'est sans doute dans le domaine des attitudes ouvrières que la recherche historique est en train de progresser à grand pas. Je dis en train car l'histoire culturelle permet de revisiter toute une série d'hypothèses historiques qui jusque-là auraient été invalidées. En d'autres termes, l'historien ne peut plus admettre en bloc les thèses qui soutiennent qu'un groupe humain accepte sans réagir des années, voire des décennies durant, des démarches coercitives qui iraient à l'opposé complet de sa volonté. Certes, la démonstration exige circonspection et les travaux recensés ne vont pas tous jusqu'à ce point.

Il est évident que les traditions rurales n'ont pas disparu immédiatement sous prétexte d'exode. Dans les régions de hiérarchie, le rapport au maître est essentiel. Il y avait un milieu culturel finalement cohérent et la possibilité pour des ouvriers déracinés de retrouver des repères sociaux¹¹. Le paternalisme, comme l'a évoqué F. Jequier à Louvain, pourrait être aussi une échappatoire à la tutelle de la famille paysanne. La cité ouvrière peut choquer par sa régularité mais elle est aussi reconstruction de l'espace rural et de l'espace privé avec son jardinet. Dans ces conditions, les politiques patronales d'accession à la propriété ont forcément séduit la main-d'œuvre. A Fourchambault étudié par Guy Thuillier, le maître de forges a même concédé des terres au milieu du XIX^e siècle. Mais cela reste une exception car la pratique patronale est d'opérer une rupture entre travail industriel et travail agricole.

De même, la pratique religieuse autour du patron n'est guère éloignée de la pratique autour du châtelain. Ailleurs, certains ouvriers sont passés aisément d'une sociabilité de métier à une sociabilité usinière. J.-M. Moine rapporte qu'après la mort de son mari dans l'entre-deux-guerres, la veuve écrivait au patron de Pont-à-Mousson pour lui demander si elle était toujours considérée comme faisant partie de la « famille ». Il s'agit donc de pratiques fortement intégrées au plan culturel.

Enfin, la possibilité d'ascension professionnelle et donc sociale en fonction des mérites propres rencontre un écho certain dans le monde ouvrier. C'est ce que confirme N. Bourguinat à propos de la Maurienne et de l'industrie de l'aluminium¹². D. Gordon, à partir de la Lorraine de la fin du XIX^e siècle, risque l'hypothèse que le système paternaliste, en permettant à la main-d'œuvre italienne de dégager une épargne substantielle (pour le retour au pays ou le passage aux États-Unis) emporta l'adhésion¹³.

Il est difficile alors de faire du paternalisme un système d'acculturation ouvrière, générant une perte totale d'identité par identification à l'entreprise. La meilleure preuve du rôle des cultures ouvrières est la résistance à certaines pratiques. Ainsi, à Guise, les ouvriers répugnent à la vie collective intense qu'on leur propose. L'ouverture des appartements sur des coursives permettant d'observer la cour centrale est vécue, par une partie d'entre eux – mais cela mériterait une investigation poussée à condition que cela soit possible –, comme une atteinte à leur intimité. La fréquentation des services collectifs doit être stimulée par des avantages matériels. A Halstead, la crèche dut être fermée au bout de trois ans car les femmes refusaient de l'employer. D'une façon générale, à partir du moment où le monde ouvrier ne s'est plus exclusivement projeté dans son entreprise mais a également envisagé une possibilité de mutation professionnelle et sociale de ses enfants par l'école,

le rôle du paternalisme a régressé. Cela s'est traduit par la montée de l'indiscipline à l'atelier et l'absentéisme, parfois la grève perlée, parfois la grève ouverte...

L'approche idéologique

L'industrialisation de nature libérale a, très vite, révélé ses maux en matière de condition ouvrière. Le paupérisme a été dénoncé aussi bien dans le camp socialiste que dans une partie du camp libéral et dans le camp chrétien. On en est arrivé à dénoncer le caractère pernicieux de l'industrie, non seulement chez des utopistes socialisants comme Fourier mais chez quelques économistes comme Adolphe Blanqui. Comme le montre S. Kott, le paternalisme a pour but aussi de démontrer le caractère non pernicieux de l'industrie. S'est posé alors le problème d'une politique sociale adaptée. S'affrontaient alors charité libre et charité obligatoire avec, d'une façon évidente, la question de l'intervention de l'État.

Le paternalisme est d'abord, sur le mode idéologique, un rempart contre l'intervention de l'État qu'Henri Hatzfeld montre fort bien dans sa thèse récemment rééditée. La caisse de secours de la Compagnie des mines de la Loire en 1844 est organisée de telle façon qu'elle évite toute ingérence de l'État¹⁴. Ainsi, en 1848, la Société industrielle de Mulhouse s'oppose au projet d'une caisse centrale de retraites. En 1849, les industriels mulhousiens fonderont leur propre caisse. A la même époque, on retrouve une réaction similaire chez Schneider au Creusot¹⁵. Courtauld à Halstead bataille contre la législation impersonnelle édictée par l'État. En d'autres termes, plutôt qu'accepter l'ingérence de l'État dans les relations du travail, certains entrepreneurs ont préféré imaginer ce système social qui consacre la fonction patronale dans sa plénitude. François Ewald a parfaitement analysé ce qu'il appelle un *contre-droit*, des libéralités patronales que l'État n'est pas en droit d'exiger et qui évite surtout une ingérence éventuelle. Se



14. Pierre Guillaume, *la Compagnie des Mines de la Loire (1846-1854)*, 3^e cycle, histoire, Paris, PUF, 1966.

15. Claude Beaud, congrès de Louvain, *op. cit.*

16. Bernard Kalaora, Antoine Savoye, *les Inventeurs oubliés. Le Play et ses continuateurs*, Seyssel, Champ Vallon, 1989.

17. Gérard Noiriel, *in le Mouvement social*, *op. cit.*, p. 19.

gardant cependant de toute systématisation, on notera cependant, avec E. Gubin, des exceptions comme le patronat de Gand qui cherche à s'appuyer sur la puissance publique. Surtout dans le temps, l'attitude du grand patronat évolue et c'est un des apports essentiels d'Henri Hatzfeld d'avoir montré que face au coût croissant de la gestion sociale de la main-d'œuvre, dans un but d'uniformiser les conditions de concurrences (cas des allocations familiales), une partie du patronat a souhaité l'intervention du législateur, brisant ainsi une dimension essentielle du paternalisme.

Le paternalisme fut, en même temps, et de plus en plus, un système social visant à enrayer l'extension du mouvement ouvrier et en particulier du socialisme. Dans les années 1860 en Belgique, a été créée la Ligue nationale belge dont le but est de faire obstacle à l'Internationale par la création d'œuvres (E. Gubin). Le paternalisme est une arme contre le socialisme en ce qu'il promeut des avantages sociaux visant à atténuer les difficultés ouvrières mais surtout en ce qu'il postule la concorde des classes. Certaines œuvres sociales visent aussi à consacrer l'association du capital au travail. C'est le cas de la participation aux bénéfices, telle que l'introduit la Compagnie des mines de la Loire en 1848. Sur le mode négatif, c'est souvent la répression antisyndicale...

Cette attitude patronale s'épanouit dans une véritable idéologie qu'expriment Le Play (1806-1882) puis l'école de la *Réforme sociale* au cours de la seconde moitié du XIX^e siècle¹⁶. Il y a là la matrice de maintes expériences paternalistes au XIX^e siècle. Le Play a constaté la paupérisme dans les districts miniers qu'il a visités comme ingénieur des Mines. Ce qu'il condamne, ce n'est pas l'industrialisation, mais la perte des « coutumes du passé », rejoignant d'une certaine façon la culture patronale d'exaltation des liens sociaux du passé. Toutefois, s'il est hostile au libéralisme total, il ne désire pas, contrairement à ce qui

est affirmé généralement, un retour aux corporations d'Ancien Régime. Il leur reproche d'attenter à la liberté du travail, « d'envahir le champ de l'activité individuelle ». Toutefois, il refuse le simple salaire fondé sur un contrat de travail de type libéral qui isole l'individu dans le corps social. En cela, François Ewald a raison d'évoquer la mise en œuvre d'un « rapport de services ». La critique de G. Noiriel, qui pense qu'il s'agit de poursuivre les rapports sociaux du passé plutôt que de substituer au couple travail-salaire un rapport de services, ne se place pas, en fait, sur le même plan¹⁷. D'un côté, le sociologue, scrutant les termes du contrat de travail, perçoit l'écart avec la pratique leplaysienne ; de l'autre, l'historien compare deux pratiques. La solution leplaysienne, pour ce qu'il appelle, en opposition aux sociétés traditionnelles, « les sociétés compliquées », c'est le patronage : « L'état de chose qui se produit quand les chefs jouissent du respect et du dévouement de leurs ouvriers, et quand ceux-ci peuvent compter qu'une protection affectueuse aidera à conjurer les effets de leurs vices et de leur imprévoyance. » C'est l'idée de droits et de devoirs que chaque partenaire dans l'entreprise doit assumer. D'une certaine façon, il repousse la simple « justice commutative » pour fonder sa vision sociale sur « la justice distributive » d'inspiration thomiste et qui sera reprise par Léon XIII dans *Rerum novarum* en 1891. Les idées de Le Play, adoptées par des hommes comme Auguste Cochin, l'un des patrons de Saint-Gobain dans les années 1850 et 1860 ou Émile Cheysson (qui joue un rôle d'ingénieur au Creusot chez Schneider), ont marqué le patronat chrétien dans la seconde moitié du XIX^e siècle et au début du XX^e siècle. C'est particulièrement vrai dans le milieu des maîtres de forges : on notera le rôle essentiel du leplaysien Robert Pinot, longtemps secrétaire du comité des forges (1904-1926).

Cette idéologie n'a pas toujours été cohérente : on le voit ainsi entre l'exaltation de la

mère au foyer et la mise au travail des femmes. Il y aura aussi quelques ruptures idéologiques : ainsi, celle qui opposa Henri Japy à la fin du XIX^e siècle à ses coassociés, le premier souhaitant donner leur autonomie aux associations et syndicats ; cela ressemble aussi à l'opposition entre Léon Harmel et les patrons du Nord à propos des syndicats mixtes... Enfin, quand les carences sociales deviennent trop grandes, certains patrons libéraux (pas tous) acceptent le rôle de l'État pour protéger à terme l'ordre (cf. E. Gubin à Louvain).

La réponse du mouvement ouvrier a été précoce et nette. Il a vu dans le système paternaliste le moyen d'exploitation de la main-d'œuvre. Elle s'est amplifiée aussi quand le paternalisme s'est fait rationalisateur, quand on est passé, si l'on suit G. Noiriel, du patronage au paternalisme, quand la discipline à l'usine (amendes, sanctions, lutte contre l'absentéisme) s'est renforcée devant l'impératif des cadences. Il est évident que le système paternaliste brouille l'interprétation que le mouvement ouvrier naissant faisait du capitalisme. Le patronat se considérant souvent comme le tuteur des ouvriers, le mouvement ouvrier évoque une véritable aliénation réduisant l'homme au travail à la condition de « mineur » au plan juridique. Les conflits sociaux qui interviennent dans les entreprises paternalistes ont été présentés comme les révélateurs de l'exploitation patronale. Le brassage des populations a progressivement introduit une main-d'œuvre de culture différente alors que le patronat faisait tout ce qu'il pouvait pour maintenir un recrutement orienté. Il en résulte des tensions très fortes au sein même de l'entreprise : ainsi, les grèves du Creusot en 1899-1900.

Il y a eu cependant quelques exceptions de paternalisme de gauche. En France, il est représenté par Jean-Baptiste Godin qui, au nom d'un socialisme fouriériste qui devient surtout un républicanisme, a fondé à Guise dans l'Aisne une usine qui fonctionne selon



18. P. Joyce, *Work, Society and Politics*, Brighton, 1980, cité par M. Rose, congrès de Louvain, *op. cit.*

19. M. Lévy-Leboyer, « Le patronat a-t-il été malthusien ? », *le Mouvement social*, juillet-septembre 1974, p. 10.

20. J.-P. de Gaudemar, *l'Ordre et la production : naissance et formes de la discipline d'usine*, 1982.

toutes les règles énoncées en introduction. C'est seulement à la fin de sa vie que le patron finira par faire don de l'entreprise à ses ouvriers devenus coopérateurs. Mais jusque-là, tout le système, même s'il vise à faire naître une véritable sociabilité ouvrière, reste cependant dépendant du rôle central du patron. Ceci permet de nuancer la thèse du paternalisme comme contre-feu au socialisme d'autant que dans d'autres régions, il naît en dehors de toute menace socialiste (Mulhouse, Clermont-Ferrand). En tout état de cause, Yves Schwartz se défie de l'interprétation moniste du paternalisme comme « mystification idéologique », insistant, comme d'autres, sur les contraintes technico-économiques.

Les logiques économiques dans l'entreprise

Même si les cultures et les idéologies pèsent lourd dans la naissance et l'épanouissement des paternalismes, elles vont de pair avec les contraintes économiques de l'entreprise. On se demande dans le cas de la compagnie de Blanzey (Houillère de Monceau-les-Mines) de Léon Chagot s'il y avait d'autres motivations que purement économiques, éventuellement idéologiques. On pourrait alors soutenir un courant d'interprétation anglo-saxon selon lequel le paternalisme serait moins le produit de coutumes traditionnelles qu'une réponse à la révolution industrielle qui risquait de diluer le corps social. Il aurait été alors un moyen de poursuivre l'industrialisation¹⁸.

Les contraintes économiques aident à comprendre aussi pourquoi la politique sociale va de pair avec l'expansion industrielle. Il s'agit de soutenir cette dernière et pour ce patronat, il n'y a pas contradiction entre une politique sociale hardie et une politique industrielle innovante, bien au contraire l'une ne va pas sans l'autre. C'est ce qu'a souligné Maurice Lévy-Leboyer en signalant que le paternalisme a été imposé au patronat, en définitive,

« de l'extérieur, par les conditions propres du marché du travail¹⁹ ».

Il faut produire une main-d'œuvre. Ce que l'on appelle le *turn over* aujourd'hui est fréquent et important, et il faut trouver des moyens pour la fixer. La main-d'œuvre rurale ou étrangère doit trouver des habitations, ainsi au Creusot, chez Schneider. La Société industrielle de Mulhouse encourage les patrons à fonder des caisses de secours mutuel qui attachent l'ouvrier à l'usine en les incitant à rester s'ils veulent pouvoir bénéficier de la contrepartie de leurs cotisations. Henri Hatzfeld, remontant à une vieille institution colbertiste pour les marins, considère qu'à chaque fois dans l'histoire où il fallut assurer un recrutement massif de main-d'œuvre et sa stabilité, on recourut à la même formule, c'est-à-dire à la création d'un sursalaire capable d'assurer une sécurité au travailleur et dépendant de la libre appréciation patronale. Dans l'industrie de l'aluminium de la Maurienne, il y a aussi la volonté de briser l'habitude de la double activité.

Le système paternaliste vise aussi à assurer la rentabilité de l'appareil de production, donc à développer la productivité. Le paternalisme eut pour but de transformer l'homme à tout faire, souvent d'origine rurale, sans culture industrielle, en un ouvrier qualifié. Il y a une discipline du travail et on ne peut rejeter l'approche foucaldienne comme le fait Gérard Noiriel. « Surveiller et punir » pour produire mieux, voilà une dimension du projet paternaliste qui mériterait d'être mieux analysée par les historiens. Et il est vrai enfin que la discipline à l'extérieur de l'usine, en termes de règles de vie, a pour but aussi de garantir la discipline à l'intérieur de l'usine²⁰. J.-P. Daviet remarque que la participation aux bénéfices, telle qu'elle est introduite chez Saint-Gobain, en 1933, à partir de l'exemple des mines de Cornouailles, vise tout simplement à intéresser le personnel à la productivité (partage des profits extraordinaires).

Un historien américain de la France de la fin du XIX^e siècle, D. Gordon (Louvain), soutient que le paternalisme, parce qu'il est finalement moins cher que la voie salariale unique, a permis de résoudre la contradiction entre une concurrence internationale exigeant de minimiser les coûts et une concurrence sur le marché du travail imposant des salaires élevés. Mais cela reste à démontrer, même en tenant compte de la crise démographique... car en définitive, et Claude Beaud le notait fort bien dans son rapport de synthèse au congrès de Louvain, « le prix du paternalisme » varie fortement selon les entreprises. C'est 5 à 10 % du salaire au Creusot d'après Claude Beaud. Pour 1908 et 1913 à la veille de 1914 et pour les aciéries de Longwy, J.-M. Moine l'estime à environ 13 % de la masse salariale et 46 à 68 % des dividendes²¹. Mais à la fabrique horlogère Le Coultre, en Suisse romande, dans l'entre-deux-guerres, c'est seulement 4 % des profits (F. Jéquier à Louvain)²². J.-P. Daviet évalue le coût des institutions patronales en 1927 (sans compter l'actionnariat du personnel créé en 1925) à 10 % de la masse salariale, en progression depuis 1873 (4,4 %) et 6,7 % depuis 1900.

Le paternalisme est coûteux. F. Weil, à l'issue de son papier à Louvain sur les paternalismes aux États-Unis, de 1800 à 1930, a raison d'insister sur le fait que lorsque le paternalisme ne correspond plus aux exigences du marché, il disparaît²³. C'est ce qu'avait déjà noté Sylvie Schweitzer, à propos du recul des œuvres sociales Citroën à la fin de la guerre, qui coûtaient plus qu'elles ne rapportaient²⁴... Pour autant, doit-on, comme le fait Maurice Lévy-Leboyer, exclure ou minimiser les autres motivations ?

Entre ceux qui voient dans le paternalisme une pure démarche idéologique et ceux qui centrent tout sur la contrainte économique, et qui ne sont pas forcément les mêmes, il y a place pour soutenir l'existence d'une pluralité de motivations : « convergence d'une générosité



21. J.-M. Moine, *op. cit.* et « Aux sources du paternalisme dans la sidérurgie lorraine avant 1914. Esquisse d'un bilan provisoire », congrès de Louvain, *op. cit.*

22. François Jéquier, « Fondements éthiques et réalisations pratiques de patrons paternalistes en Suisse romane (XIX^e-XX^e siècle) », congrès de Louvain, *op. cit.*

23. François Weil, « Les paternalismes aux États-Unis, 1800-1930 », congrès de Louvain, *op. cit.*

24. Sylvie Schweitzer, *Des engrenages à la chaîne. Les usines Citroën, 1915-1935*, Lyon, PUL, 1982.

25. G. Schulz, "Industrial Patriarchalism in Germany", Congrès de Louvain, *op. cit.*

qui peut être sincère et d'un sens fort averti des intérêts patronaux », dit fort justement Henri Hatzfeld. Plus exactement, on pourrait soutenir que le paternalisme repose fondamentalement sur une contrainte économique que seules les cultures des partenaires permettaient de promouvoir. C'est dire aussi que cela a correspondu à un certain stade du développement de l'entreprise et à un certain état des cultures patronales et ouvrières, qu'il y a eu des stades de paternalisme, qu'il peut y avoir des paternalismes différents selon les branches. G. Schulz, à partir de l'exemple allemand, plaide pour un paternalisme rigide

et autoritaire dans les branches de la première révolution industrielle et un « protectoralisme » plus souple, pédagogique dans les branches issues de la deuxième révolution industrielle²⁵... On a aussi l'hypothèse séduisante de G. Noiriel du paternalisme succédant au patronage et précédant le management. Elle plaide pour la nécessité de situer dans le temps le paternalisme mais elle apparaît un peu systématique, car, même s'il est évident que la contrainte économique est de plus en plus forte avec le temps, on ne peut jamais exclure aucune inspiration.