

Documents sur le paternalisme

Document 1

Au milieu du XIXe siècle le paternalisme industriel - Retour sur les premiers pas de l'industrie « à la papa ».

Les premiers ouvriers viennent de l'agriculture et sont souvent ouvriers-paysans. Puis, les industries se spécialisent, demandant une main d'œuvre toujours plus nombreuse et de plus en plus qualifiée.

Pour le patronat, le problème est d'attirer des ouvriers et de fidéliser la main d'œuvre qui a été formée.

Au milieu du XIXe siècle, une partie du patronat s'aperçoit de la misère ouvrière et développe une politique sociale. Au départ de cette prise de conscience, il y a l'impact du rapport Villermé - qui sera à l'origine des premières lois sur le travail des enfants - et le tableau très noir dressé par l'armée sur la santé des conscrits issus du monde ouvrier. En outre, les barricades de 1848 vont effrayer la bourgeoisie.

Les ouvriers ne mangent pas à leur faim et vivent dans des taudis. Face à ces conditions de vie, des patrons redoutent la montée des idées socialistes et les révoltes. Ils craignent également des lois sociales de la part de l'Etat.

Pour eux, il est impératif de supprimer une des principales causes de révolte en fournissant des logements.

La première solution trouvée est de construire de véritables casernes - de grands bâtiments peu fonctionnels - qui seront abandonnées dès 1845, comme « foyer d'immoralité, de rébellion et de criminalité ».

Dans les années 1860 apparaissent les quartiers de petites maisons identiques et juxtaposées - les corons - et les cités formant de longs bâtiments parallèles.

Le logement est considéré comme une récompense pour la qualité du travail fourni, il est attribué après une enquête morale.

Dans ce système paternaliste, l'ouvrier devient dépendant de l'entreprise. On estime moralement souhaitable qu'une personne décide à la place d'une autre, pour son bien. Le patron est censé se conduire comme un père pour ses employés. C'est un système prévu pour infantiliser les subordonnés.

A la répression systématique, on préfère un modèle qui légitime un rapport de force. Il s'agit d'un "patron éclairé", humain, un véritable père pour ses ouvriers. On dira qu'il assume ses "devoirs de père" envers "ses enfants salariés" qui lui doivent obéissance.

Dans ce système de dépendance qui combine assistance et soumission, le patron doit, par-dessus tout, développer le sens moral grâce à la religion.

Le système qui se développe dans l'industrie et les mines assure lutter contre l'inconduite de la classe ouvrière et la ramener vers la religion. Le patron, qui accorde des avantages, s'octroie un droit de regard sur la vie privée de ses salariés. Ainsi regroupés, ils sont facilement surveillés.

Le discours religieux est permanent. Le patron prêche la morale, le besoin de discipline, l'amour du travail bien fait, l'obéissance...

La pratique de la religion catholique est quasiment obligatoire et les ouvriers sont incités à la pratiquer. On sait qu'au Creusot, Madame Schneider offrait 100 kg de pommes de terre, la moitié d'un porc et la somme de 100 F à chaque ouvrier qui se convertissait à la religion catholique.

L'entreprise paternaliste assure une large emprise sur ses ouvriers et leurs familles. Tout lui appartient : l'usine ou la mine, les logements, les commerces, le lavoir, l'école, l'hôpital, l'église...

Les loisirs également dépendent de l'entreprise : le sport, la musique, la salle des fêtes, la bibliothèque... Les spectacles qui sont donnés, les livres accessibles... tout est choisi en fonction de l'idéologie dominante.

Il existe une caisse de prévoyance qui règle les dépenses médicales et pharmaceutiques, grâce à un prélèvement sur les salaires. Des indemnités sont accordées pour les journées non travaillées pour maladie ou invalidité. Ces indemnités - le tiers du salaire au maximum - peuvent être améliorées par le bureau de Bienfaisance. Mais, ces aides sont attribuées en fonction de la bonne conduite du malade.

Dans certains cas, comme au Creusot, une retraite, peu importante, est octroyée aux anciens, s'ils sont de nationalité française.

Pour augmenter la dépendance, un système de crédit a été mis au point dans les commerces. Les sommes dues sont directement retenues sur les salaires.

Les ouvriers doivent être fiers de leur entreprise. On les encadre en offrant des satisfactions : médailles, diplômes, primes et, pour un nombre très limité, la possibilité d'accéder à un statut supérieur.

On tente de créer une émulation en organisant des concours : l'appartement le mieux tenu, la maison la plus fleurie, le plus beau jardin...

Les différents aspects de la vie de chacun n'échappent pas au patron qui, en outre, est généralement le maire et souvent le député. Tout est encadré, contrôlé par l'entreprise : la crèche, l'école, le centre d'apprentissage, le travail, les loisirs... de la naissance à la mort.

Le paternalisme s'est développé dans les grandes entreprises textiles ou métallurgiques et les mines. Le complexe industriel Schneider du Creusot - qui comprend des mines de charbon et de minerai de fer, un centre sidérurgique et des ateliers de mécaniques - avec ses 10 000 ouvriers dans les années 1860, est sans doute l'exemple le plus achevé.

Dans notre région, on retrouve les mines de la Grand-Combe et l'usine Solvay à Salin-de-Giraud.

Dans ce système, la carotte dissimule à peine le bâton. En cas de conflit, l'armée occupe le site et emprisonne les "meneurs". Lorsqu'un ouvrier est repéré comme "meneur", toute sa famille, même éloignée, perd son emploi et son logement.

En cas de grève, tout le personnel peut être mis en demeure de quitter les lieux. C'est ce qui s'est passé en Camargue, à Salin-de-Giraud, en mars 1906. Au bout d'un mois et demi de grève pour les salaires, la journée de travail et les loyers, les 1200 à 1300 habitants de la cité Solvay perdent leur travail et leur logis et, munis d'un bon de transport, ils sont conduits sous escorte militaire à la gare.

Raymond Bizot, article paru dans le journal *La Marseillaise* le 27 octobre 2015.

Document 2

Jusqu'au XIXe siècle, la stratégie du bâton prévalait dans les manufactures et fabriques. Mais la violence a ses limites. Elle peut forcer l'obéissance mais ne parvient jamais à la faire accepter. Elle ne suffit par conséquent pas pour moraliser la classe ouvrière. L'enjeu est alors d'endoctriner la classe ouvrière avec les valeurs capitalistes. Il s'agit de légitimer le rapport salarial, et par là de faire obéir la classe ouvrière. Le rôle du paternalisme est de répondre aux problèmes rencontrés en prenant en charge l'ouvrier. Le paternalisme est défini comme le caractère familial des relations entre employeurs et employés. Le patron assume l'autorité et les devoirs d'un père à l'égard de ses «enfants salariés». Il est responsable de leur bien-être en contrepartie de quoi ils lui doivent respect et obéissance. «Le patron doit être un père à qui Dieu impose l'obligation de remplir les devoirs de la paternité autant au point de vue spirituel que matériel.»

Plusieurs entreprises comme celle du Creusot au XIXe siècle et XXe siècle ont développé un management paternaliste, qui - fréquemment - pouvait apporter aux ouvriers un certain nombre

d'avantages sociaux que la société ne pouvait pas encore leur apporter de manière généralisée comme l'éducation, le logement, les soins médicaux...

L'idée qui prévalait alors - pour certains patrons éclairés, chrétiens ou libéraux - était l'idée de prendre soins de "leurs" ouvriers afin qu'ils soient contents - ou alors fiers - de leur entreprise, productifs au travail et fidèles à l'employeur qui situait fréquemment son action économique dans un modèle de l'"emploi à vie pour ses ouvriers". C'est-à-dire que les pauvres ou d'une façon plus générale les classes populaires ont besoin d'être encadrés, orientés, moralisés pour pouvoir accéder peut-être au statut envié des classes moyennes ou privilégié de classes dirigeantes.

L'une des manières de procéder a été de remettre des décorations aux travailleurs méritants ou d'organiser des concours, tels des concours d'ordre et de propreté domestique.

Ce patronat a en particulier mis sur pied des œuvres ouvrières conçues pour contrôler les ouvriers, et les encadrer ainsi qu'à tenter de les emmener progressivement à un mode ainsi qu'à une hygiène de vie salvateurs, en rentrant par conséquent dans un dispositif de production.

À la fin du XIXe siècle, pour les libéraux en Belgique, l'enseignement et la culture sont les principaux moyens de le perfectionnement de la situation sociale. Les catholiques répondent par d'importants efforts en faveur de la «bonne presse» et le choix de «bons livres».

Les objectifs du paternalisme industriel

Le paternalisme sert à lutter contre l'inadaptation de la main-d'œuvre. Cette inadaptation est spécifique : elle concerne une concurrence féroce pour attirer les ouvriers : des avantages sont offerts. Le turn-over est récurrent au XIXe siècle et coïncide avec la mise en place du paternalisme. En France, le turn-over dépasse fréquemment le dixième de l'effectif quotidien d'une entreprise, ce qui pose de grave problèmes de gestion : les ingénieurs ne peuvent établir de prévisions sérieuses de leurs activités. A la fin des années 1830, l'exploitation des travailleurs était particulièrement forte. Cette prise de conscience s'est faite à travers trois rapports : ceux des préfets des départements les plus industrialisés, celui que l'armée a envoyé en 1840 ainsi qu'à travers le rapport de Villermé. Finalement, l'objectif du paternalisme est de légitimer le rapport salarial. La stratégie du bâton et l'arsenal juridique ayant apporté des résultats mitigés, les patrons ont dû changer de méthodes.

Les modes opératoires du paternalisme

Les comportements dysfonctionnels sont réprimés par un dispositif de sanctions négatives ou d'entraves aux libertés individuelles. Les règlements sont stricts, les devoirs et obligations sont multiples pour les travailleurs. Les règlements étaient en fait une suite d'interdictions en tout genre. La répression n'est qu'une facette du contrôle des ouvriers. Cette méthode est assez peu efficace. Elle crée des tensions et entraîne le rejet des travailleurs du travail en usine et du capitalisme. Qui plus est, sa mise en œuvre coûte cher. Le paternalisme abandonne par conséquent la bâton au profit de la carotte : les politiques paternalistes consistent à privilégier les sanctions positives en récompensant les conduites valorisées par les employeurs plutôt que la punition. L'investissement dans les politiques paternalistes sert à réaliser des économies sur les coûts de recrutement, de diminuer le turn-over et l'absentéisme et enfin de diminuer le nombre des conflits. L'efficacité du paternalisme est un avantage incontestable pour les ouvriers. Pour attirer la main-d'œuvre, l'emploi industriel doit être désirable : l'entreprise se devait par conséquent de se différencier de ses concurrents en offrant «quelque chose en plus». Fixer la main-d'œuvre est indispensable. Pour cela, le départ de l'ouvrier lui était rendu coûteux par l'offre d'avantages suffisants pour que le coût d'opportunité de son départ soit dissuasif. L'entreprise paternaliste pénètre l'ensemble des aspects de la vie privée de ses ouvriers : logement, consommation, éducation, protection sociale, loisir... Le contrôle est total. Le travailleur dépend de l'entreprise dans l'ensemble des domaines de sa vie quotidienne. Jœuf, où se trouve la plus grosse usine de la compagnie Wendel [entreprise sidérurgique]], donne une idée du contrôle d'une entreprise sur la vie sociale : «Tout dans cette localité appartient à la société. Non seulement l'entreprise et l'usine, mais également les maisons, la salle des fêtes, l'hôpital, la coopérative. La gare ne pourrait s'agrandir que sur les terrains d'alentour

appartenant à la Compagnie. L'église a été construite sur un terrain appartenant à la Compagnie. De nombreuses routes desservant la commune sont des voies privées appartenant à la Compagnie. Le commissaire de police loge dans une maison appartenant à Wendel. Le maire est un employé de l'usine.»

Le paternalisme industriel visait un contrôle total ; il complétait hors de l'usine la discipline industrielle. Selon Perrot, le paternalisme suppose le soutien des employés à ce mode de gestion : « il ne peut y avoir de paternalisme sans consentement. » La relation entre le patron et le travailleur est telle une relation père/fils. Le patron se donne comme père à travers l'existence d'une autorité de père dont l'unique souci est le «bien commun». Il est aussi mère par son souci de bien-être matériel et moral qui le conduit à mettre à la disposition des ouvriers logements, écoles, lieux de loisir... Goff analyse le paternalisme comme «le silence et la parole» ; il permettrait : d'intégrer la vie hors usine du travailleur dans un espace privé, identifié à l'entrepreneur et positionné sous son contrôle, de trouver le moyen de faire consentir les ouvriers à l'autorité du patron, d'introduire un rapport de type affectif entre patron et travailleur : «à quoi bon des règles précises puisque on s'aime ?». Les rapports entre direction et ouvriers s'individualisent.

Plus la privation d'un avantage représente une gêne et plus il est efficace comme instrument de contrôle. Loger les salariés les pousse à rester dans la compagnie sans quoi ils perdent leur toit. Ainsi, les casernes, cités ouvrières ou minières en France, «company towns» américaines, appartenant au capitaliste, lui permettaient de prolonger son contrôle sur la vie ouvrière hors de l'enceinte des fabriques. Par une politique de faibles loyers, les capitalistes rendent efficace la politique de moralisation et de discipline. Ainsi, les ouvriers se amènent mieux et sont plus présents. L'employé doit alors se soumettre aux normes sans quoi il perd logement et jardin bon marché. Cette politique de logement s'implante dans l'ensemble des régions industrielles (ex : textile mulhousien, région lyonnaise : 38 établissements et 65.000 ouvriers). L'entreprise incitait aussi ses ouvriers à accéder à la propriété, en développant «la passion de la propriété». L'épargne est encouragée, pour faire face à «l'imprévoyance» ainsi qu'à «l'inconduite». La ville-usine est la base du développement d'une foule d'institutions qui encadraient l'ensemble des comportements de la vie quotidienne des ouvriers. La totalité de la reproduction de la force de travail est prise en charge par le patronat : logement, consommation ouvrière (économats, coopératives, boulangeries, lavoirs, restaurants, avec un dispositif de crédit qui se déduit du salaire), loisirs (équipements, sportifs, musique...), formation (générales ou professionnelles, écoles ménagères, cours du soir...), vie spirituelle (un lieu de culte est édifié) ... Ces avantages forment le salaire indirect. Le problème de la main-d'œuvre est partiellement réglé par le fait que la totalité des membres de la famille étaient mis au travail, ce qui favorise en outre la transmission héréditaire du métier. La famille est le lieu de transmission de divers savoir-faire et d'une culture qui imprègne les enfants dès le plus jeune âge.

Les entreprises industrielles connues pour avoir développé un management paternaliste aux siècles qui ont précédé sont :

- L'industrie textile,
- L'industrie minière,
- L'entreprise Michelin,
- L'entreprise Meunier
- Le familistère de Guise, créé par Jean-Baptiste André Godin
- L'entreprise Schneider, créée par Eugène Schneider

Source : <http://www.forces-humaines.com/paternalisme.php>