

# À propos du paternalisme. Petite critique d'une approche trop doctrinale et culturaliste

Par Hervé DUMEZ

Directeur d'i3 et du Centre de Recherche en Gestion (École Polytechnique)

L'article intitulé « Du paternalisme au patron-humanisme » étudie l'histoire française des relations entre patrons et ouvriers sous l'angle de ce qu'il est convenu d'appeler le « paternalisme », en considérant que cette histoire s'explique par les valeurs des patrons français, valeurs venant essentiellement du catholicisme. En un sens, la thèse est une reprise de Weber, que l'auteur cite : « Weber (1905) parle de "l'esprit du capitalisme" et de la nécessité d'adjoindre à l'activité productive des justifications éthiques ». Weber parle bien d'un esprit du capitalisme, qu'il met en relation avec les valeurs du protestantisme, mais le cœur de son analyse (le travail sur le texte de Benjamin Franklin) n'est pas réellement « la nécessité d'adjoindre à l'activité productive des justifications éthiques ».

Intéressant par ce qu'il contient, le papier peut me sembler-t-il être critiqué pour ce qu'il ne contient pas. La question n'est pas celle du manque de place qui frappe tout article, ou le choix d'une perspective particulière qui est l'apanage et le devoir de tout chercheur. Elle réside bien plutôt dans un problème épistémologique, le risque de circularité (Dumez, 2013) que Popper a bien identifié : « On peut dire d'à peu près n'importe quelle théorie qu'elle s'accorde avec quelques faits » et que Jefferson avant lui formulait ainsi : « *The moment a person forms a theory, his imagination sees, in every object, only the traits which favor that theory.* » Si l'on veut démontrer que le « paternalisme » est un mouvement qui doit s'interpréter comme une amélioration de la condition ouvrière sous l'effet des valeurs catholiques, on trouvera des documents à l'appui de cette thèse. Et c'est effectivement le cas : l'auteur a retrouvé un ensemble de discours et de témoignages allant dans ce sens. Le problème est que beaucoup d'autres faits n'ont pas été pris en compte. Ils relèvent de l'histoire des doctrines, de l'histoire des faits économiques, et de ce qu'une approche même minimalement comparative aurait apporté.

Sur le plan des doctrines, en se focalisant sur le catholicisme, l'auteur fait l'impasse sur l'importance des milieux d'affaires protestants dans le développement industriel de l'économie française au XIX<sup>e</sup> siècle et sur leur poids dans l'évolution des mentalités (concernant le travail des enfants, par exemple).

Elle fait également l'impasse sur la doctrine saint-simonienne qui a elle aussi joué un rôle central dans l'histoire industrielle et sociale française. Peut-on parler du paternalisme des milieux d'affaires français sans mentionner le protestantisme (sur la trace duquel la référence à Weber aurait peut-être pu orienter la recherche) ni le saint-simonisme ?

Sur le plan de l'histoire des faits économiques, l'article ne parle pas du développement de l'industrie. Il faut ici suivre Joshua Freeman (2018) : les usines, dès le XVIII<sup>e</sup> siècle, sont construites sur les cours d'eau, sur les gisements de matières premières, se situant généralement à l'écart des bassins de main d'œuvre. À l'époque, les moyens de transport sont embryonnaires et ils ne permettent de toute façon pas aux ouvriers de passer douze heures par jour à l'usine en étant logés au loin. Les usines sont donc obligées de créer les logements. Les premiers ouvriers sont des enfants et des femmes, ou des paysans. Ils ne sont pas habitués aux horaires de travail réguliers. Ils quittent facilement le travail. Ce sont donc les patrons qui organisent leur vie : logement, couvre-feu, loisirs pour combattre l'alcoolisme et le jeu. Cela se passe en Angleterre, en France, en Allemagne, aux États-Unis, dans les pays catholiques comme dans les pays protestants. Les valeurs jouent un rôle mineur : c'est l'apparition des usines et de l'industrie dans tous ces pays qui suppose l'organisation par les patrons de la vie de leurs ouvriers. On retrouve d'ailleurs exactement les mêmes comportements dans les usines des pays du bloc soviétique : l'usine gère les logements, les écoles, les loisirs. De la même manière, en Chine aujourd'hui, les usines géantes ont elles aussi suscité les villes autour d'elles, avec des logements, des centres de loisir, des hôpitaux et un contrôle moral sur la vie des ouvriers (les dortoirs des ouvrières chinoises sont dépourvus de wifi pour que leurs patrons soient sûrs qu'elles dorment la nuit et sont en forme le matin pour aller travailler). On est loin du catholicisme social et je ne pense donc pas, sans être un marxiste patenté, qu'on puisse analyser le paternalisme sans tenir compte des conditions matérielles concrètes de production. Si des entreprises, aujourd'hui, créent des crèches, ce n'est pas par paternalisme même si elles affichent des valeurs : c'est parce qu'elles cherchent à résoudre des

problèmes concrets liés à l'organisation du travail. Pour comprendre le phénomène, il me semble qu'il faut aller au-delà des discours et des valeurs et s'intéresser au substrat concret de la production.

Ceci fait la transition avec le troisième point. Sur le plan de l'analyse, une approche comparative me paraît requise. Durant tout le XIX<sup>e</sup> siècle, le problème majeur de toutes les usines est le *turn over*. Les ouvriers qualifiés changent de lieu de travail pour acquérir de nouvelles qualifications (Zola montre bien le phénomène) ; les ouvriers non qualifiés partent pour revoir leur famille, parce qu'ils se sont disputés avec un contremaître ou pour prendre les vacances que le patron ne leur donne pas. Pour l'année 1913, quand Ford transforme la production en imposant la chaîne d'assemblage, concept révolutionnaire, le taux de *turn over* dans l'usine fabriquant le modèle T monte à 370 %. Pour pourvoir 14 000 postes, il aura fallu embaucher 52 000 fois dans l'année. Ford réduit alors le temps de travail à huit heures par jour six jours sur sept et double les salaires. On peut interpréter ce type de mesures comme le coût du paternalisme, ce que fait l'auteure de l'article pour le cas français, mais il s'agit en fait de gérer le coût bien plus important du *turn over*. Pour pouvoir bénéficier de ces conditions chez Ford, un ouvrier doit être marié, reconnu comme sobre et être productif au travail. Un *Sociological Department* a été créé, chargé de sélectionner les ouvriers qui répondent aux critères et de former les autres pour qu'ils puissent arriver à les vérifier. Gramsci commente : « L'industriel américain se préoccupe de maintenir la continuité de l'efficacité physique du travailleur, de son efficacité musculaire et nerveuse : il est de son intérêt d'avoir une main-d'œuvre stable, toujours en forme dans son ensemble, parce que l'ensemble du personnel (le travailleur collectif) d'une entreprise est une machine qui ne doit pas être trop souvent démontée et dont il ne faut pas trop souvent renouveler les pièces particulières, sans occasionner des pertes énormes. » (*Cahier 5*, « Américanisme et fordisme », 1934, cité in Dumez, 2018). Ford a des convictions religieuses, et elles sont connues. Mais son problème est celui, central et aggravé par la chaîne d'assemblage, de tous les chefs d'entreprise

dans l'industrie des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles. Même dans les usines de la Russie soviétique, il faut discipliner et retenir les paysans qui se trouvent transplantés dans un univers nouveau pour eux et particulièrement dur à vivre, et les solutions mises en place pour répondre au problème ressemblent à ce qui est décrit dans un contexte culturel particulier, celui de la France, comme du « paternalisme » : logement, formation, bibliothèque, loisirs, magasins bon marché.

Précisons. En aucun cas, cette discussion critique n'entend énoncer que les valeurs et les discours n'ont pas d'importance dans l'analyse des phénomènes de gestion et que le catholicisme social n'a joué aucun rôle en France. L'argument est plutôt de dire que ces discours doivent être mis en relation avec les situations de gestion concrètes, qu'ils doivent être analysés comme des jeux de langage au sens de Wittgenstein, c'est-à-dire que l'analyse doit porter non sur les discours en eux-mêmes mais sur l'*entrelacement* en situation des discours et des actions (Wittgenstein, 2004, p. 31, § 7), et ce, dans une optique résolument comparative. Il s'agit, méthodologiquement, de se garder du risque de circularité. Faute de quoi, la perspective théorique risque d'être faussée et l'image donnée d'un phénomène, ici le paternalisme, à mon avis trop parcellaire.

## Références

- DUMEZ Hervé (2013), « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation », *Gérer et Comprendre*, n°112, juin, pp. 29-42.
- DUMEZ Hervé (2018), « Le gigantisme industriel. À propos de *Behemoth* de Joshua Freeman », *Le libellio d'Aegis*, vol. 14, n°2, pp. 19-37.
- FREEMAN Joshua B. (2018), *Behemoth. A History of the Factory and the Making of the Modern World*, New York, Norton.
- WITTGENSTEIN Ludwig (2004, trad. franç.), *Recherches philosophiques*, Paris, Gallimard.