

Du paternalisme au patronhumanisme

Par Amélie VILLÉGER

CEREGE (CEntre de REcherche en GEstion), Université de Poitiers

Amélie VILLÉGER

Que ce soit dans les écrits populaires ou dans la littérature académique, le paternalisme est souvent présenté comme un mode de gouvernance pernicieux et rétrograde. Partant de la mise en évidence de deux antagonismes qui le sous-tendent, cet article conceptuel propose d'envisager une approche moins manichéenne du phénomène. D'abord, dans le cas du paternalisme originel, le traditionalisme s'est finalement révélé être au service du progressisme. Ensuite, tiraillé entre la nécessaire organisation du lien de subordination au travail et la juste reconnaissance des droits et libertés de chacun, le paternalisme a évolué jusqu'à trouver un équilibre dans la mise en place d'un néo-paternalisme fortement influencé par les valeurs humanistes et pouvant, à ce titre, être qualifié de « patronhumanisme ».

Introduction

En 2017, dans un article intitulé « Management : la technique de la chouquette » paru dans les colonnes du journal *Le Monde*, un journaliste voyait, dans le fait qu'un patron offre des viennoiseries à ses employés, le marqueur d'une volonté de les manipuler, de les infantiliser et d'acheter sournoisement la paix sociale⁽¹⁾. Il s'agissait, selon l'auteur, de « réinstaurer une dynamique paternaliste » –le mot était lâché– le tout sur fond de lutte des classes et de complexe d'Œdipe non résolu pour les employés, naïfs face à la supercherie. À la lecture de ce pamphlet, plusieurs questions nous venaient à l'esprit : comment le patronat peut-il être, à ce point, nécessairement suspecté d'intentions viles ? Les employés auraient-ils le monopole du cœur ? La vindicte populaire ferait-elle nécessairement partie du trousseau de l'entrepreneur français ? Faudrait-il s'y résoudre ?

Apparu pour la première fois dans le titre d'un article du *Chicago Times* le 11 juin 1881, le terme « paternalisme » est défini par le Larousse comme une « conception selon laquelle les rapports entre patrons et ouvriers doivent être régis par les règles de la vie familiale, caractérisées par l'affection réciproque, l'autorité et le respect ». Mais une seconde acception vient compléter la première. Il s'agirait aussi d'un « comportement consistant à maintenir un rapport de dépendance ou de subordination tout en lui donnant une valeur affective à l'image des relations familiales ». La mise en perspective de ces deux approches révèle l'antagonisme qui affecte le concept. Si la première acception induit une connotation neutre, voire positive (« affection réciproque»,

« respect »), le champ lexical de la seconde est beaucoup plus négatif. Il met en scène une relation déséquilibrée (« dépendance », « subordination ») et empreinte de sournoiserie, la mobilisation des valeurs affectives familiales semblant n'être qu'un leurre permettant de justifier l'inégalité du rapport. Dans leur travail de définition, les rédacteurs du dictionnaire eux-mêmes semblent donc avoir été confrontés au paradoxe du paternalisme : une philosophie initialement fondée sur de pieux sentiments, et ensuite accusée de tous les maux.

Certains travaux n'hésitent d'ailleurs pas à l'assimiler, indifféremment, à une forme de domination de classe (Newby, Bell, Rose et Saunders, 1978), à un « néo-féodalisme » (Kolboom, 1984), à un leurre justifiant des rapports de travail inégaux (Roberts, 1978), à une stratégie patronale visant à créer une forte dépendance salariale (Morris et Smyth, 1989), à une « police morale » (Mill, 1860), à une entrave à la liberté individuelle (Ogien, 2007), à un « néo-traditionalisme bourgeois » (Kolboom, 1984) et même à des relents de machisme déguisé (Kerfoot et Knights, 1993).

Pourtant, une fois n'est pas coutume, ne serait-il pas possible d'envisager une approche moins manichéenne du phénomène ? Quelques auteurs en ont initié les prémices, en rappelant par exemple que le paternalisme originel bénéficiait d'une forte adhésion de la part des travailleurs (Perrot, 1979), qu'il résulte « d'une générosité sincère » (Hatzfeld, 1971), d'une union « dans un même sentiment d'affection » (Melucci, 1974) et « d'une volonté philanthropique de lutte contre l'extrême pauvreté qui touche à cette époque les ouvriers et leurs familles » (Dos Santos, 2014). Pour Gueslin (1992), il

⁽¹⁾ SANTOLARIA N., *Le Monde* du 25 janvier 2017.

procède « d'une bonne volonté de la part du patron », « d'une forte motivation personnelle profondément ancrée » et de « l'idée d'une mission à accomplir ». Et « il serait erroné, s'inspirant d'une légende patronale noire, de le nier totalement ». Il est même considéré par certaines études comme le facteur principal d'un haut niveau de satisfaction au travail (Uhl-Bien, Tierney, Graen et Wakabayashi, 1990) et comme un avantage compétitif des entreprises familiales (Allouche et Amann, 1998 ; Villéger, 2016). Fleming (2005: 1486) va jusqu'à évoquer l'idée sulfureuse d'un paternalisme qui « pourrait avoir de nombreux aspects positifs » et appelle à « une théorisation moins dualiste ». Mais peu de recherches en sciences de gestion ont, à ce jour, suivi cette piste. Cet article se propose de contribuer au comblement de cette lacune. La vision dualiste qui entoure le phénomène semble tenir aux antagonismes qui le sous-tendent. D'abord, dans le cas du paternalisme, le traditionalisme s'est révélé porteur d'une modernité au service du progrès. Paradoxe « politiquement très incorrect » selon Le Goff (2012), mais pourtant confirmé scientifiquement. Et l'auteur de se réjouir que le travail des historiens du droit ait permis que l'approche « unilatérale et militante » du processus de formation du droit du travail ait fait place à « une vision décantée et plus sereine attachée à souligner la complexité du processus [...] et la pluralité de ses protagonistes ». Dans le même esprit, Kolboom (1984) estime qu'il serait faux de prêter au paternalisme « le seul cliché répandu d'un conservatisme malthusien et sclérosé » alors qu'il doit, au contraire, « être vu à la fois comme facteur du traditionalisme mais aussi du progrès social et économique ». Il ajoute qu'il ne devrait pas être considéré comme « les résidus d'un passé pré-industriel » mais plutôt comme « l'expression d'un nouveau type de rapports sociaux [...] dont la fonction était de corriger [...] le déséquilibre causé par l'industrialisation ». La première étape de notre réflexion consiste donc à rappeler qu'au-delà de ses aspects traditionalistes, le paternalisme originel s'inscrit dans une logique progressiste d'amélioration de la condition ouvrière et apparaît comme une réponse opérationnelle au constat de déséquilibres sociaux grandissants.

Le second antagonisme tient à la complexité de la relation de travail salarié. Le droit du travail est condamné à relever le défi d'une structure dialectique, exprimant « simultanément le régime d'exploitation de l'homme et les moyens d'en limiter la rigueur, de lutter contre lui » (Lyon-Caen, 2004: 56). En entérinant le lien de subordination employeur/employé, il reconnaît les inégalités concrètes de la réalité sociale, mais, parallèlement, ne peut, et ne veut, se défaire de l'égalité abstraite prônée par le Code Civil. Ainsi, paternalisme et droit du travail ambitionnent de répondre, chacun dans leur domaine, à la même problématique relevant de l'oxymore : comment assurer la liberté de chacun et l'égalité de tous dans une relation de subordination ? Radé (2012) montre que le droit du travail a en partie résolu le dilemme en passant progressivement d'une logique de privation de liberté (limite d'âge, réglementation des horaires de travail...), dans laquelle la capacité d'autodétermination de l'individu est remise en cause, à une logique de promotion de droits (droit à

la santé, droit au repos...), dans laquelle l'humanisme est à l'œuvre. La seconde partie de cet article envisage l'application de ce renversement de paradigme au paternalisme, en mettant en exergue l'humanisme d'un néo-paternalisme qui pourrait alors être qualifié de « patronhumanisme ».

Valeurs et volitions du paternalisme originel : un progressisme multidimensionnel

Dans ses *Principes d'économie politique*, Gide (1931) plaide : « Il faut rendre cette justice aux patrons que la plupart des réformes introduites par la législation ouvrière, ou par les revendications des syndicats, ont été d'abord réalisées par des initiatives patronales ». En effet, le paternalisme originel relève à la fois d'un progressisme politico-religieux et d'un progressisme social.

Paternalisme et progressisme politico-religieux

Dès la fin du XVIII^e siècle, le contexte sociopolitique français est trouble et perturbé. De 1793 à 1875, onze régimes constitutionnels se succèdent. Les guerres civiles et napoléoniennes ont laissé d'importantes séquelles démographiques. Les structures médicales, sociales et éducationnelles sont largement défailtantes. Les épidémies meurtrières se multiplient. L'exode rural renforce la précarité. L'État n'apparaît pas comme un interlocuteur suffisamment fiable, stable et crédible pour garantir des avancées sociales.

Des voix s'élèvent, parmi les penseurs chrétiens, pour dénoncer la misère ouvrière et paysanne. En 1822, l'abbé Lowenbruck fonde la première œuvre ouvrière, baptisée « Société de Saint Joseph ». Des auteurs comme Fodéré (1825), Gérando (1826) ou De Villeneuve-Bargemont (1834) tentent, dans son sillage, de sensibiliser l'opinion au fléau de la pauvreté, mais ils sont peu entendus. Les « sociétés catholiques de secours mutuels », développées par Armand de Melin, et le « patronat social catholique », impulsé par Auguste Cochin, restent, eux aussi, peu suivis (Duroselle, 1951). Le tournant a lieu en 1871, avec la fondation de « l'œuvre des cercles catholiques d'ouvriers » sous l'impulsion d'Albert de Mun, de René de La Tour du Pin et de Léon Harmel. Les trois hommes participent ensuite à la création de l'Union de Fribourg (1884), dont les travaux servent de base à plusieurs passages de *Rerum novarum* (1891). Cette encyclique pose les fondements de la doctrine du catholicisme social, branche réformiste de l'Église qui entend concilier pouvoir et vertu. Elle condamne « la misère et la pauvreté qui pèsent injustement sur la majeure partie de la classe ouvrière » et dénonce les excès du capitalisme. Le pape Léon XIII y affirme que les patrons doivent respecter en l'ouvrier « la dignité de l'homme ». Il est ainsi défendu de leur donner un travail supérieur à leur force, ou en désaccord avec l'âge ou le sexe. Le travail doit aussi être rétribué grâce à « un juste salaire » car « ce serait un crime à crier vengeance au ciel que de frustrer quelqu'un

4^e volume. — N° 172.

10 c.

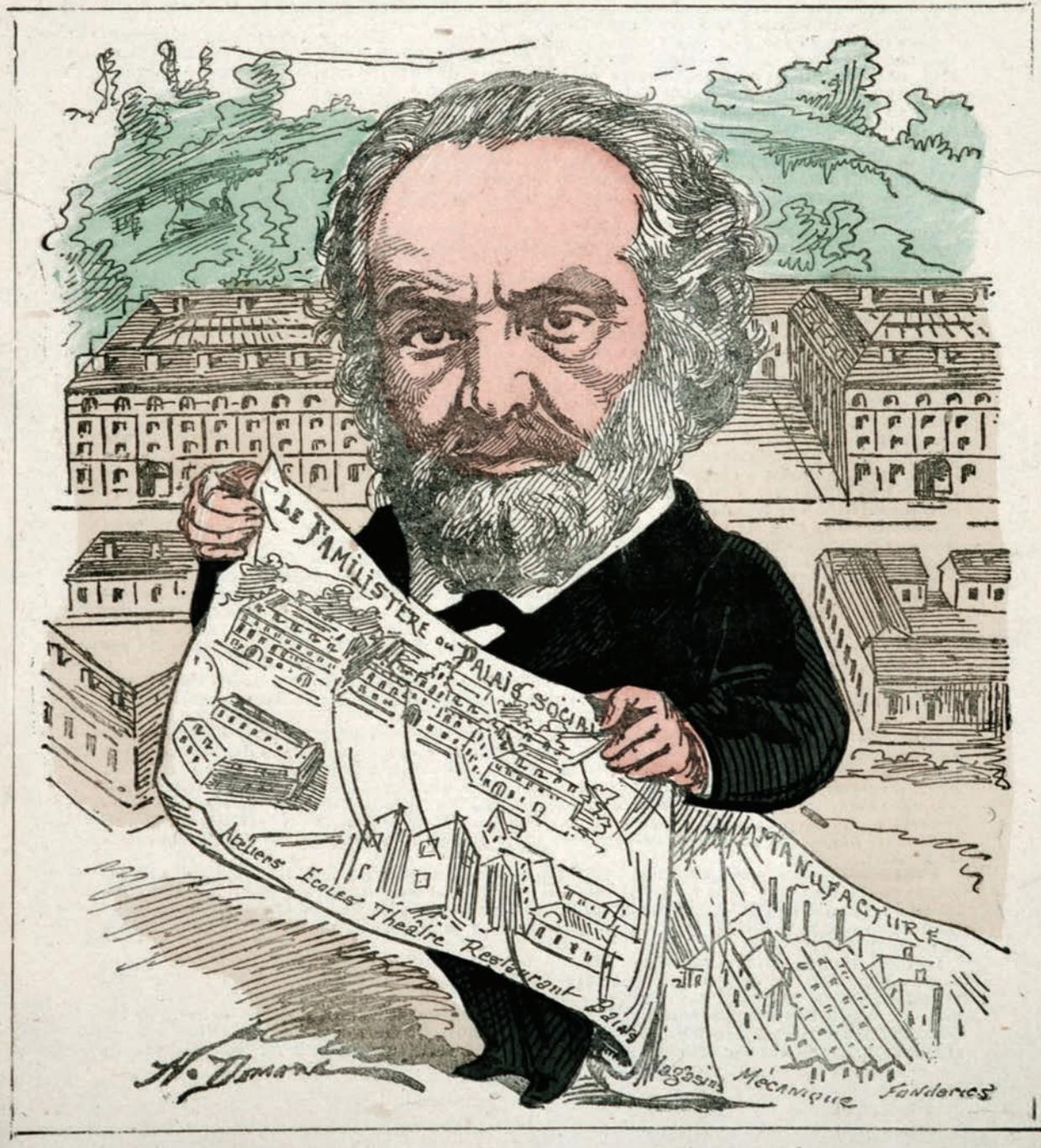
Un an : 6 fr.

LES HOMMES D'AUJOURD'HUI

DESSINS DE DEMARE

BUREAUX : 48, RUE MONSIEUR-LE-PRINCE, PARIS

J.-B.-ANDRÉ GODIN



Portrait-charge de J.B. André GODIN (1817-1888), tenant entre les mains le dessin de son projet « Le Familistère » ou Palais Social, in *Les hommes d'aujourd'hui*, vers 1875.

« Godin, dont l'œuvre familistérienne a pu être qualifiée d'«apogée du progrès social en entreprise», est l'archétype du pluralisme idéologique. Il se réclame à la fois du catholicisme, du socialisme, du taylorisme et du paternalisme. »

Amélie VILLÉGER

Photo © Coll. KHARBINE-TAPABOR

du prix de ses labeurs ». Enfin, il incite les ouvriers à protéger leurs intérêts en formant des syndicats.

Si de Mun et de La Tour du Pin sont des hommes politiques, Harmel en revanche est chef d'entreprise et initie, dans ses usines, le passage de la théorie à la pratique. Ses ouvriers bénéficient d'une caisse d'épargne (dès 1840), d'une caisse de prêt sans intérêts (en 1842), d'une société de secours mutuel (1846), d'écoles (1860), de conseils d'usine⁽²⁾ (1883), d'une « maison syndicale », de logements, d'un théâtre, d'une bibliothèque... Le paternalisme apparaît. D'ailleurs, dans son testament, le père de Léon Harmel, écrit à ses fils : « Aimez nos ouvriers, ils étaient mes enfants. Vous reprenez ma paternité, vous continuez à les porter vers Dieu et à leur faire du bien ». Suivant les préceptes de son père, en 1895, Léon Harmel est à l'origine de la présentation d'un rapport intitulé *Les légitimes revendications des travailleurs dans le cadre des orientations de l'Église à la suite de Rerum Novarum*⁽³⁾.

Dans le sillage d'Harmel, les patrons paternalistes reprennent à leur compte la doctrine sociale de l'Église. Ils se sentent investis d'une mission morale, qu'ils assument avec bienveillance et conviction : contribuer au bien-être social des classes défavorisées. De Bry (2008) rappelle d'ailleurs, qu'à l'époque, les chefs d'entreprise paternalistes représentent le patronat de gauche et sont considérés comme progressistes, aussi bien par les autres patrons que par l'opinion publique. Godin (1871), par exemple, dont l'œuvre familistérienne a pu être qualifiée d'« apogée du progrès social en entreprise » (Minchella, 2017), est l'archétype de ce pluralisme idéologique. Il se revendique à la fois du catholicisme, du socialisme, du taylorisme⁽⁴⁾ et du paternalisme, sans y voir une quelconque antinomie. Effectivement, ces philosophies n'opèrent pas sur le même plan : si la première est un mode de pensée religieux, la deuxième est un mode de pensée politique, la troisième un mode d'organisation de la production et la dernière un mode de gouvernance de l'entreprise.

Dans l'histoire plus récente, le régime de Vichy a malheureusement exploité certains aspects de la culture paternaliste et ce détournement a largement contribué à en noircir l'image. Pourtant, Spina (2017) rappelle que les paternalistes ont joué un rôle important aux côtés des résistants. Il cite l'exemple de la famille Peugeot, très engagée dans la résistance, qui évacue les réfractaires au Service du Travail Obligatoire (STO) sur les exploitations agricoles du groupe et ensemeuse son terrain de golf pour nourrir les maquisards. Il fait aussi référence à la famille Michelin qui s'oppose au régime pétainiste et refuse tout accord avec des firmes allemandes. Marcel Michelin, fils du fondateur, meurt en déportation. Jean-Luc Michelin s'illustre à la tête de

l'un des rares réseaux de renseignements montés en plein cœur du Reich. La maison encourage les ouvriers à partir au maquis. Elle continue à payer les salaires et à aider les familles de ceux qui quittent l'usine pour rejoindre la résistance. Chez Michelin, moins de 5 % des ouvriers partent au STO, ce qui représente l'un des plus faibles taux parmi les grandes entreprises françaises.

Paternalisme et progressisme social

En 1864, Le Play décrit la situation socioéconomique du pays en ces termes : « On vit se grouper autour des nouveaux engins de fabrication d'innombrables populations séparées de leur famille, inconnues de leurs nouveaux patrons, dépourvues d'habitations décentes, d'écoles et d'églises ; privées, en un mot, des conditions physiques et morales qui jusque-là, avaient été jugées indispensables à l'existence d'un peuple civilisé ».

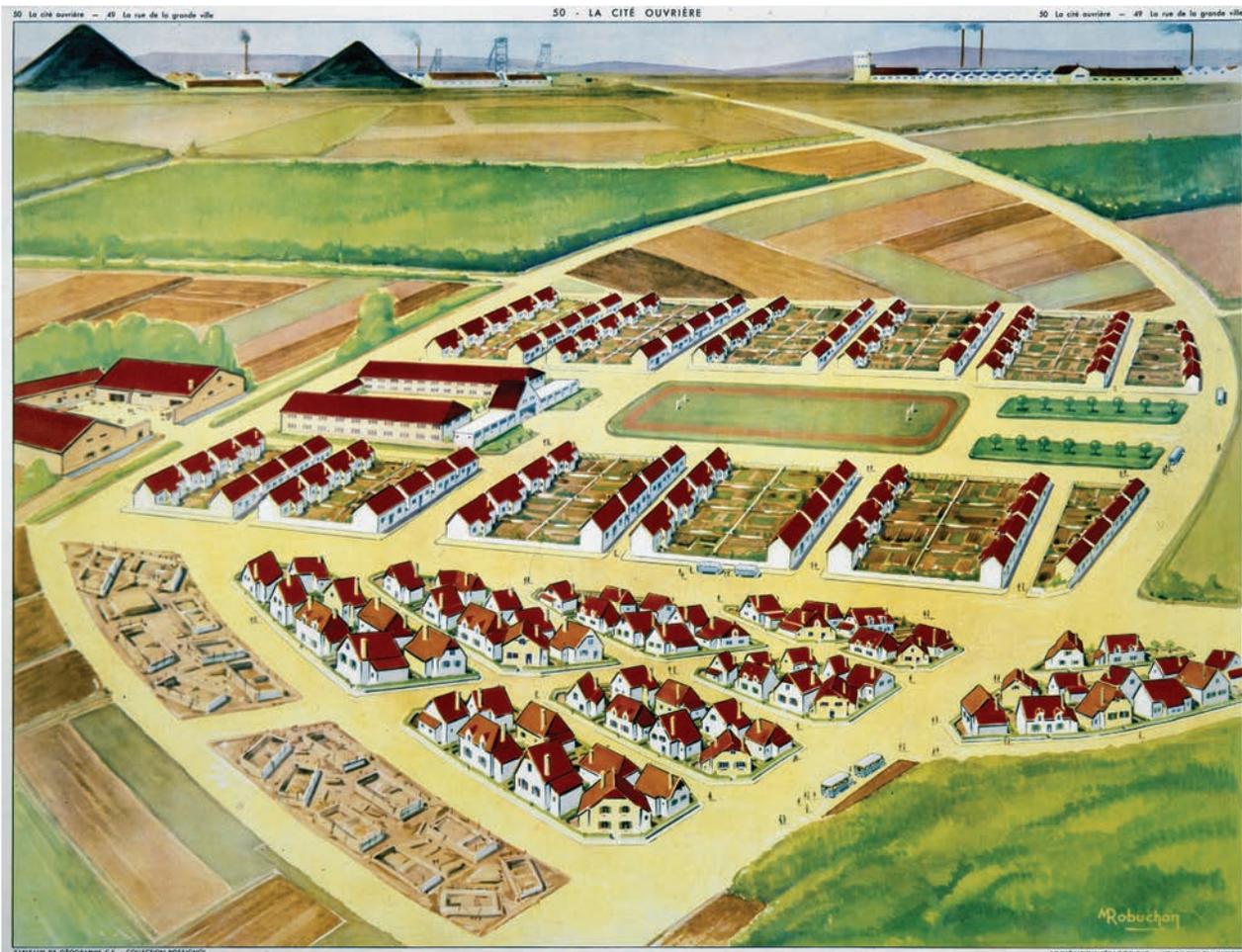
Forts de leurs convictions, les paternalistes se substituent à l'État défaillant et décident de prendre à leur charge la construction d'habitations décentes, pour loger et réunir les ouvriers et leur famille. Au-delà du confort procuré et du rapprochement familial offert, ces initiatives permettent l'ascension sociale d'ouvriers pour qui l'accès à la propriété était jusqu'alors inenvisageable. Parfois, pour les corons par exemple, le patron reste propriétaire mais les ouvriers sont logés gratuitement. L'eau courante et l'électricité, biens rares à l'époque, leur sont aussi fournis à titre gratuit. Les courses peuvent être faites à l'économat de l'entreprise, à des tarifs très inférieurs à ceux des commerces extérieurs. Contrairement à ce qui est parfois sous-entendu, les systèmes paternalistes laissent le choix aux ouvriers de bénéficier ou non des habitations patronales. Bien plus, une prime leur est versée pour les aider à se loger s'ils choisissent de vivre à l'extérieur des installations proposées par le patronat.

En outre, la construction de ces lotissements accompagne l'émergence des préoccupations modernes d'hygiène et de sécurité. Lors du débat parlementaire sur la loi sur les accidents du travail, en 1898, les paternalistes défendent ardemment la reconnaissance du risque professionnel (Ewald, 1986). Ils créent des services médicaux d'usine, des vestiaires avec douches, des préventoriums et des caisses de sécurité patronales finançant les soins de santé des ouvriers. En fin de carrière, un « pécule de départ » leur est versé, bien avant la mise en place du système légal de retraite. Des maisons de retraites leur sont ouvertes et des rentes de secours accordées aux veuves. Après avoir logé leurs employés, les époux Cognacq-Jay, dirigeants du grand magasin parisien La Samaritaine, ouvrent par exemple une maison de retraite et une maternité, destinées à leurs employés. Les paternalistes œuvrent pour la protection de l'enfance et de la famille. Ils luttent contre les mauvaises conditions sanitaires des femmes enceintes et la forte mortalité infantile (prise en charge des frais médicaux, consultations pour les nourrissons...). Ils allègent les charges familiales (salaires maternels, crèches, allocations familiales, réduction de loyer pour les couples avec enfants, aides matérielles...). Avant les lois Ferry,

⁽²⁾ Instance au sein de laquelle des travailleurs élus pouvaient participer à la direction de l'entreprise.

⁽³⁾ Rapport présenté par Henri Savatier, au Congrès des Tertiaires de Saint François à Limoges (Waquet, 2012).

⁽⁴⁾ Godin invoque régulièrement les travaux tout récents de Frederick Taylor (Rey, 1982), considérés à l'époque comme largement progressistes, du fait de leur caractère scientifique et de l'idéal de justice que le salaire au rendement induisait, y compris chez les ouvriers.



La cité ouvrière. Panneau scolaire Rossignol de 1954.

« Forts de leurs convictions, les paternalistes se substituent à l'État défaillant et décident de prendre à leur charge la construction d'habitations décentes, pour loger et réunir les ouvriers et leur famille. Au-delà du confort procuré et du rapprochement familial offert, ces initiatives permettent l'ascension sociale d'ouvriers pour qui l'accès à la propriété était jusqu'alors inenvisageable. »

à une époque où le travail est autorisé dès 10 ans, ils soumettent le bénéfice de leurs œuvres sociales au fait que l'enfant soit scolarisé, favorisant ainsi l'instruction et l'émancipation de toute une génération. Ils ouvrent des crèches et des écoles gratuites qui, contrairement aux écoles communales, proposent des solutions d'accueil adaptées aux horaires de travail des parents. Dans les années 60, les écoles Michelin comptent ainsi plus de 6000 élèves.

Les œuvres sociales paternalistes précèdent les comités d'entreprise qui, lors de leur création en 1945, reprendront à leur compte leurs attributions : elles proposent des activités culturelles et des loisirs gratuits. Des spectacles, fêtes, et autres divertissements sont organisés. Les enfants peuvent partir dans les colonies de vacances de l'entreprise et les familles dans des centres de vacances dédiés. Le patronage (ancêtre des centres aérés et de loisirs) accueille les enfants du personnel en dehors du temps scolaire. La philosophie paternaliste incite même certains dirigeants, comme Paul Ricard, patron de l'entreprise familiale éponyme, à offrir à leurs employés une cinquième semaine de congés payés, plusieurs années avant l'obligation légale de 1981.

En plus du bien-être des ouvriers, le paternalisme ambitionne de favoriser leur émancipation (De Bry, 2008). Ses préceptes sont « très loin d'une quelconque infantilisation. Au contraire. » (Dos Santos, 2014). Il espère « amener insensiblement les ouvriers au point de pouvoir se passer d'appui » (Veron, 1966). D'ailleurs, en psychanalyse, le père est celui qui détruit le lien fusionnel infantilisant « mère/enfant » et permet ainsi à sa progéniture de grandir en se découvrant et en s'assurant en tant que « soi » (Freud, 1900). En sociologie aussi, le père a traditionnellement une fonction socialisatrice. En plus de sa fonction séparatrice entre l'enfant et la mère, il endosse une fonction d'ouverture au monde et d'autorité (Héritier, 1996).

Les politiques patronales d'accession à la propriété vont bien sûr dans le sens de l'émancipation. Elles ne concernent d'ailleurs pas uniquement la propriété des habitations mais aussi celle de l'entreprise. Les paternalistes sont les premiers à ouvrir le capital de leurs entreprises et à mettre en place des plans d'actionnariat salarié (Hirigoyen et Couret, 1990). Bien avant toute obligation légale, les employés sont aussi associés à la réussite de l'entreprise grâce à des systèmes de participation aux bénéfices. C'est le cas dès 1842 dans

l'entreprise parisienne de peinture Leclair, en 1848 à la Compagnie des mines de la Loire, en 1898 chez Michelin, et pour plus de 120 firmes paternalistes en 1901 (Jorda, 2009). Les caisses d'épargne, financées par les employeurs, soutiennent aussi le processus d'émancipation et d'ascension sociale.

Ainsi, même si cela est rarement rappelé, les réalisations paternalistes coûtent cher à l'entrepreneur. Les maisons payées par l'industriel sont, par exemple, revendues aux employés sans bénéfice, avec un crédit long à faible taux d'intérêt. Ce processus, exigeant une énorme immobilisation de capital, est peu rentable pour le patron (Hommel, 2006). Au Creusot, l'ouvrage paternaliste absorbe 5 à 10% de la masse salariale (Beaud, 1990). Aux aciéries de Longwy, c'est 13 % de la masse salariale et 46 à 68 % des dividendes (Moine, 1989). En moyenne, le coût des institutions patronales, en 1927, peut être évalué à 10 % de la masse salariale (Daviet, 1997). Le stéréotype du patron sans cœur, mû par le seul appât du gain, semble bien loin.

Enfin, la valorisation de la méritocratie rencontre un écho certain dans le monde ouvrier, car elle donne une possibilité d'ascension professionnelle et sociale jusqu'alors inespérée. Précurseurs du concept contemporain d'intelligence collective (Levy, 1994), les paternalistes reconnaissent et valorisent la richesse des compétences conjuguées de leurs employés. Godin (1871) insiste sur la prise en compte de l'avis des ouvriers, arguant qu'ils sont les plus à même, grâce à leur expérience quotidienne dans l'atelier, de faire des propositions pertinentes quant au fonctionnement de l'usine. Il les pousse à former des conseils d'ouvriers, à s'investir dans l'entreprise en y assumant des responsabilités, à prendre des initiatives (Dos Santos, 2014). François Michelin (1998) fait lui aussi sien le credo de l'écoute attentive de la parole de l'ouvrier. Il les incite à réfléchir à de potentielles innovations, aussi bien organisationnelles que techniques. Le pneu Radial, produit phare de la compagnie, naît de la découverte d'un nouveau procédé par l'un de ses ouvriers, Marius Mignol.

Valeurs et volitions du patronhumanisme contemporain : liberté, solidarité, responsabilité

Qu'en est-il du paternalisme du XXI^e siècle ? Plusieurs auteurs estiment que le « paternalisme n'est pas une technique de gestion démodée » (Flemming, 2005) et qu'il peut pertinemment s'accommoder des systèmes de gestion contemporains (Greene, Ackers et Black, 2001 ; Kerfoot et Knights, 1993 ; Knights et Mc Cabe, 2001 ; Thaler et Sunstein, 2003 ; Wray, 1996). En 1997, dans *The New Paternalism*, Mead décrit la philosophie paternaliste moderne comme fondée sur des valeurs humanistes de solidarité et de responsabilité patronales. Il est vrai qu'aujourd'hui, de nombreux aspects de l'héritage paternaliste sont considérés comme progressistes et humanistes, plutôt que comme portant atteinte aux libertés individuelles : les avantages proposés par les comités

d'entreprise ne sont pas vus comme le marqueur d'une volonté patronale de s'immiscer sournoisement dans la vie privée des salariés. L'argument du dirigeant méprisant, se posant en bienfaiteur de salariés ignares en leur offrant un accès plus facile à la culture et aux loisirs, ne tient pas davantage. Le médecin du travail n'est pas, non plus, considéré comme le stigmaté d'une volonté intolérable d'ingérence et de contrôle du dirigeant sur ses employés. Les stratégies de fidélisation de l'employé sont à présent valorisées⁽⁵⁾ et considérées comme favorables au salarié, alors qu'elles ont pu être envisagées par les détracteurs du paternalisme comme résultant d'une manipulation destinée à le priver d'une part de son libre-arbitre. Plus largement, les règles du droit pénal, d'inspiration largement paternaliste (Feinberg, 1986), sont, elles aussi, rarement considérées comme moralisatrices et liberticides.

Pourtant, la connotation péjorative associée au concept interdit à tout chef d'entreprise prudent de s'en revendiquer. La réflexion engagée ici amène alors à penser que les crispations sur le sujet pourraient être autant sémantiques que conceptuelles. Abordé au premier degré, le terme peut, en effet, paraître inapproprié puisque les salariés ne sont évidemment pas des enfants. Par conséquent, la rédemption du paternalisme passerait aussi par la proposition d'un nouveau vocable. En s'appuyant sur les travaux d'analyse du paternalisme moderne, le terme de « patronhumanisme » est envisagé et défini comme un mode de gouvernance de l'entreprise influencé par les valeurs humanistes telles que la liberté, la solidarité et la responsabilité.

Un patronhumanisme libéral

Le XX^e siècle est marqué par l'émiettement progressif de la subordination totale au *pater familias*. Au XIX^e siècle, la société conférait d'emblée au père un pouvoir institutionnel, politique et familial. Aujourd'hui, son pouvoir est avant tout relationnel, défini, non en référence au social, mais dans son rapport à la femme, devenant mère, et dans son lien à l'enfant (Castelin-Meunier, 2001). Comme le nouveau père doit gagner sa légitimité familiale, le nouveau patron doit gagner sa légitimité entrepreneuriale. Dans les deux cas, conciliation, rejet de l'autoritarisme et fin du rapport dominant/dominé sont les maîtres-mots.

Le paternalisme « nouvelle génération » s'inscrit dans ce nouveau rapport à l'autorité. Le leadership participatif (Barnard, 1938 ; Blake et Mouton, 1964 ; Mc Gregor, 1960) ou démocratique (White et Lippitt,

⁽⁵⁾ Chez Google par exemple, les piscines, massages, cours de yoga, salles de jeux, plats cuisinés disponibles 24 heures sur 24, gardes d'enfants ou d'animaux de compagnie, services juridiques pour accompagner les salariés dans leurs démarches privées, médecins et dentistes consultant à la demande, conférences sur l'art ou la littérature, fêtes hebdomadaires... proposés gratuitement, rappellent étrangement, sans les nommer, les œuvres paternalistes. Pourtant, l'ensemble, reconnu comme politique de fidélisation, a bonne presse, et propulse régulièrement la firme à la première place des entreprises dans lesquelles il fait bon travailler.

1960) émerge progressivement au XX^e siècle et, dès 1967, Likert décrit le paternalisme comme un style de direction qui place l'humain au cœur des préoccupations managériales en donnant une priorité aux enjeux relationnels par rapport aux enjeux économiques. Il évoque un mode de gestion participatif, opposé au style autoritaire, et fondé sur la proximité et la forte confiance entre les acteurs, y compris dans les grandes entreprises⁽⁶⁾. Pour Le Goff (2012), les patrons paternalistes ont très tôt eu conscience de « l'impasse du tout répressif dans l'entreprise ». Leur intelligence a consisté, dès lors, « à tenir l'ouvrier non pour un obstacle à vaincre par la force, au prix de coûteux antagonismes, mais un potentiel à libérer ». Jorda (2009) montre même que, par de nombreux aspects, le paternalisme de l'ère industrielle relevait déjà d'un style de management participatif moderne (importance du partage des valeurs et de la culture d'entreprise, avantages sociaux, importance de la confiance et du respect dans la relation de travail, volonté de fidélisation de l'employé...).

Mais ce sont Thaler et Sunstein (2003) qui mettent en évidence une nouvelle forme de management, selon eux caractéristique de l'entreprise d'aujourd'hui : le paternalisme libéral, ou paternalisme libertarien. Ils le définissent comme « une version relativement modérée, souple et non envahissante de paternalisme, qui n'interdit rien et ne restreint les options de personne ; une approche philosophique de la gouvernance, publique⁽⁷⁾ ou privée, qui vise à aider les hommes à prendre des décisions qui améliorent leur vie sans attenter à la liberté des autres ». Ce style de direction repose sur l'idée que des suggestions indirectes faites aux individus peuvent influencer leurs décisions de manière aussi efficace, voire plus efficace, que les ordres ou les impératifs légaux. Le manager paternaliste libéral ne donne plus de directives strictes. Il n'impose pas, il suggère. Il émet des *nudges*⁽⁸⁾, c'est-à-dire qu'il tente d'influencer les individus pour qu'ils fassent les choix qu'il envisageait, et qu'il juge bons pour eux et pour l'entreprise, tout en leur laissant la possibilité de faire d'autres choix⁽⁹⁾.

⁽⁶⁾ Par exemple, Gérard Mulliez, fondateur paternaliste du groupe Auchan, a toujours refusé de céder au chant des sirènes du CAC 40, arguant qu'à partir du moment où la firme entre sur les marchés financiers, la préoccupation première du dirigeant devient la valeur quotidienne de son entreprise, et non plus ses salariés, ses clients et son environnement. Or, selon lui, le chef d'entreprise doit s'intéresser à l'homme, dans et autour de l'entreprise, avant de s'intéresser aux résultats financiers.

⁽⁷⁾ Les travaux de Sunstein ont fortement intéressé le Président Obama, qui est devenu adepte du paternalisme libertarien et qui l'a nommé administrateur du White House Office of Information and Regulatory Affairs, clé de voûte de l'appareil fédéral de régulation.

⁽⁸⁾ Les Anglo-Saxons parlent de management par les *nudges*, du verbe *to nudge* qui signifie, au sens littéral, pousser quelqu'un du doigt ou du coude pour l'amener à faire quelque chose.

⁽⁹⁾ Par exemple, pour remédier à l'épargne insuffisante des américains, Thaler et Sunstein (2003) proposent un « nudge » qui consiste à ouvrir automatiquement des plans d'épargne pour les salariés. Chaque salarié reste ensuite libre d'abonder ou non le compte ouvert. Mais les études montrent que lorsque l'ouverture du plan est automatique, le taux d'épargne salariale passe de 20 à 90 %.

Un patronhumanisme solidaire

Le néo-paternalisme se caractérise aussi par une solidarité qui n'est plus nécessairement dictée par l'Église. Il est apparu nécessaire de proposer une éthique fondée sur un socle plus universel, plus consensuel, que celui de la religion, notamment en Europe, terre plus sécularisée que les États-Unis (Acquier, Gond et Igalens, 2005). Ce nouveau socle est celui de l'humanisme. La solidarité ne se justifie plus par l'obligation morale de charité qui pèse sur les croyants mais par l'obligation morale d'humanité qui pèse sur chaque être humain.

En droit, c'est le courant solidariste qui témoigne de cette nouvelle approche. A la « pitié agissante » du religieux, Bourgeois (1896) préfère la solidarité, « lien fraternel qui oblige tous les êtres humains les uns envers les autres ». Et « cet idéal de société » n'a d'autre choix que de se constituer sur le terrain juridique, « au risque sinon d'être comparé à la charité chrétienne » (Amiel, 2009, p. 153). Une partie de la doctrine milite alors pour un « solidarisme contractuel », considérant, comme Mazeaud (2012), qu'il est « utile et juste » que « les valeurs d'éthique et de solidarité » soient présentes dans le droit des contrats. Le souci devient celui de l'équilibre contractuel et « une nouvelle façon de considérer le contrat, comme une union d'intérêts équilibrés, instrument de coopération loyale, œuvre de mutuelle confiance » (Remy, 2004) se dessine. « Le contrat est de moins en moins perçu comme un choc de volontés librement exprimées, comme un compromis entre des intérêts antagonistes, âprement défendus. Il apparaît de plus en plus comme un point d'équilibre nécessaire, voire comme la base d'une collaboration souhaitable entre les contractants » (Mestre, 1986).

Le patronhumanisme néo-paternaliste peut être considéré comme l'application managériale du solidarisme juridique. Détachés du religieux, les patronhumanistes envisagent l'entreprise comme une communauté, dont tous les membres entretiennent des rapports solidaires, équilibrés, et œuvrent dans un but commun. Gallenga et Soldani (2015) décrivent d'ailleurs le paternalisme moderne comme permettant aux salariés de se mobiliser pour un but et des intérêts communs, tandis que Jorda (2009) parle de coopération en vue de réaliser une œuvre commune.

Un patronhumanisme responsable

Dès le début du XX^e siècle, les théoriciens du management insistent sur la responsabilité de l'entrepreneur. Weber (1905) parle de « l'esprit du capitalisme » et de la nécessité d'adjoindre à l'activité productive des justifications éthiques. Aux États-Unis, des écrits comme *Social responsibilities of the businessman* (Bowen, 1953) prônent la solidarité dans l'entreprise et l'estime du travailleur. Drucker publie en 1954 *The Practice of Management* dans lequel il montre que les enjeux sociaux et entrepreneuriaux sont indissociables. En 1971, le courant *Corporate Social Responsiveness* naît au sein de la *Harvard Business School* : les entreprises cherchent à intégrer les questions sociales dans leur management. Le concept

de rationalité limitée développé par Simon (1983) s'inscrit aussi dans ces préoccupations en minimisant la motivation économique des employés au profit de facteurs sociaux ou culturels.

Au début des années 2000, le concept s'institutionnalise, notamment avec le Livre Vert de la Commission européenne (2001) qui précise les enjeux de la Responsabilité sociale des Entreprises (RSE) en ces termes : « Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ». L'entreprise est incitée à devenir « éthique » et « citoyenne ». La justice, l'exemplarité, la confiance et le respect sont les valeurs qui doivent guider son action. Dépositaire des ressources financières, elle aurait, en contrepartie, une fonction de régulation morale et éthique à assumer.

Des similitudes avec les préceptes paternalistes peuvent être relevées.

De Bry (2008) estime que les préoccupations éthiques dans l'entreprise ne datent pas du XXI^e siècle mais de l'ère paternaliste. Pour elle, « le paternalisme est une éthique d'avant-garde » Seul le vocable change, mais « l'éthique de cette fin de siècle, c'est le paternalisme qui débute dans les années 1850 ». Elle rappelle que, dès 1975, le Centre des Jeunes Dirigeants proclame que « l'entreprise doit être sociale pour être économique » et que l'entreprise citoyenne est, au départ, un concept patronal.

Plusieurs travaux vont dans le même sens. Pour Le Goff (2012), le paternalisme reconnaît « la responsabilité du patron à l'égard des ouvriers et de leurs familles, une responsabilité étendue à l'ensemble de leur existence et, de proche en proche, à toute la société environnante ». À travers le cas du groupe Pechiney, Loison (2009) étudie « l'histoire de la responsabilité sociale de l'entreprise : du paternalisme au développement durable ». Elle montre que les paternalistes pratiquaient déjà le management social et y décrit une entreprise paternaliste initiatrice de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise-providence contemporaine.

De fait, de grands industriels comme Carnegie (1889) affirment que l'entrepreneur a des devoirs envers la collectivité et qu'il n'est pas vraiment propriétaire de sa richesse : il n'en est que l'administrateur. Il a la charge de l'utiliser de manière digne et décente, en vue du bien-être collectif. Lors d'un discours à Gladstone en 1887, Carnegie explique qu'il considérerait comme honteux de mourir riche⁽¹⁰⁾.

Gallenga et Soldani (2015, p. 94), dans leur étude sur l'anthropologie de l'éthique entrepreneuriale, s'interrogent aussi sur la possibilité de considérer la RSE comme une forme de néo-paternalisme : « De même que le paternalisme apportait des avantages discrétionnaires, avec la RSE les entreprises fournissent des avantages spécifiques, comme la prévoyance,

la mutuelle, des périphériques au salaire... Elle joue aussi sur l'idée d'un partage des valeurs, met en avant la fidélité et la loyauté des travailleurs, avance l'argument du respect et de la confiance dans la relation [...]. C'est aussi une démarche volontaire, une forme d'auto-réglementation de l'entreprise [...] teintée de morale ».

Boutillier et Fournier (2009) envisagent aussi la possibilité de considérer la RSE comme une nouvelle forme de paternalisme. Ils rappellent que la RSE se traduit par l'intervention de plus en plus poussée du chef d'entreprise dans la vie privée de ses salariés (modulation du temps de travail pour prendre en compte les situations familiales, prévention en matière de santé avec par exemple des incitations pour arrêter de fumer, valorisation du co-voiturage...)

Enfin, Hommel (2006) met en exergue les « filiations et continuités » qui existent entre paternalisme et RSE. Dans les deux cas, il s'agit d'une forme d'action collective dont la référence serait le pragmatisme, l'éthique individuelle et la conciliation d'intérêts particuliers au nom de l'intérêt général. D'ailleurs, comme pour le paternalisme en son temps, certaines voix s'élèvent (par exemple Stigler, 1971), pour dénoncer la captation par des intérêts privés d'enjeux qui devraient relever prioritairement du public.

Dans les deux cas aussi, l'ensemble s'inscrit dans une vision de long terme, soucieuse des générations futures (Koiranen, 2003). Les dirigeants paternalistes, souvent entrepreneurs familiaux, se considèrent avant tout comme des « passeurs de relais ». Leur priorité est de maintenir l'entreprise à flot à travers les générations, promouvant en cela le concept moderne, largement associé à la RSE, de « capital patient ».

Dans les deux cas enfin, les aspects humains prévalent sur les aspects financiers. Les anti-paternalistes revendiquent une relation à l'entreprise prioritairement économique et contractuelle (Uhl-Bien *et al.*, 1990). Au contraire, les travaux de Torrès et Jaouen (2008) montrent que les patrons de petites entreprises paternalistes exercent un management de proximité, basé sur l'empathie, sur l'attachement à leurs employés, et non sur une rationalité normative. Pour eux, les salariés ne sont pas des anonymes, mais des êtres humains, des personnes proches, qu'ils fréquentent au quotidien et dont ils connaissent souvent la vie et la famille. Cette implication personnelle peut d'ailleurs parfois précipiter leur chute, les considérations affectives prenant trop le pas sur les considérations économiques⁽¹¹⁾. Par analogie avec l'ancien « bon père de famille » du Code Civil, prudent, diligent, attentif et soucieux des biens et des intérêts qui lui sont confiés, le patron paternaliste et, dans son sillage, le patronhumaniste, sont de « bons pères d'entreprise ». Ils ont le sentiment d'une responsabilité envers leurs

⁽¹⁰⁾ "I should consider it a disgrace to die a rich man" -Andrew Carnegie, 1887, Statement to Gladstone.

⁽¹¹⁾ L'Observatoire de la santé des dirigeants de PME, à l'Université de Montpellier, étudie la charge mentale patronale et le stress qu'elle induit. Lechat et Torres (2016) y déplorent la carence d'études scientifiques sur les risques psychosociaux des travailleurs non-subordonnés et l'inexistence de médecins du travail dédiés aux non-salariés, et plus particulièrement aux dirigeants d'entreprise.

employés, comme les parents ont le sentiment d'une responsabilité envers leurs enfants : non pas car ils les considèrent comme des êtres inférieurs, mais car ils savent que leurs destins sont liés.

Finalement, les dirigeants paternalistes avaient, bien avant les sollicitations normatives, naturellement intégré les préoccupations de responsabilité sociale des entreprises dans leur mode de gouvernance. D'ailleurs, aujourd'hui encore, plus de la moitié des petits entrepreneurs artisanaux ne connaissent pas l'acronyme « RSE », mais l'observation de leur gestion et un questionnement sur leurs pratiques montrent que la grande majorité d'entre eux mettent en œuvre les principes de la RSE sans le savoir (Polge, 2008).

Comme dans la théorie walrasienne, pour les dirigeants paternalistes et néo-paternalistes, l'entrepreneur et l'entreprise se confondent, ce qui exacerbe un sentiment de responsabilité « naturelle » vis-à-vis de leurs salariés. Ils sont alors, par exemple, plus réticents que les autres à licencier (Pinçon et Pinçon-Charlot, 2006). Cette philosophie les oppose aux partisans de la flexibilité à tout va et les place, de fait, dans le cercle des entrepreneurs socialement responsables.

Conclusion

Comme le paternaliste du XIX^e siècle, le patronhumaniste du XXI^e siècle va au-delà de ses obligations légales en matière sociale. Il envisage « la réalité du travailleur comme une personne non réductible à sa seule force de travail » (Le Goff, 2012). Il œuvre pour l'amélioration de la qualité de vie au travail et intègre largement dans ses préoccupations les enjeux sociaux et sociétaux de son environnement. Mais son engagement est davantage fondé sur la solidarité que sur la charité et sur la liberté que sur l'autorité. L'ensemble induit un rapport plus égalitaire à l'employé. C'est en tant qu'être humain, et non en tant que subordonné dépendant, qu'il mérite de bénéficier du progrès social. Aujourd'hui, dans un contexte où les ordonnances présidentielles récentes confortent une négociation collective marquée par un dirigeant force de proposition et des salariés acteurs de l'acceptation, les valeurs de la partie proposante sont toujours aussi déterminantes et confèrent au patronhumaniste, comme au paternaliste en son temps, un rôle décisif dans la dynamique des avancées sociales.

Bibliographie

ACQUIER A., GOND J.-P. & IGALENS J. (2012), « La RSE : la responsabilité sociale de l'entreprise. Les sources religieuses de la responsabilité sociale de l'entreprise », *Innovation politique*, pp. 617-643.

ALLOUCHE J. & AMANN B. (1998), « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », *Economies et Sociétés*, 25(8), pp. 129-154.

AMIEL O. (2009), « Le solidarisme, une doctrine juridique et politique française de Léon Bourgeois à la V^e République », *Revue d'histoire politique*, 1(11), pp. 149-160.

BARNARD C. (1938), *The Functions of the Executive*. Cambridge, Harvard University Press.

BEAUD C. (1990), *Libéralisme et paternalisme au XIX^e siècle*, Louvain, Actes du congrès international d'histoire économique de Louvain.

BLAKE R. & MOUTON J. (1964), *The Managerial Grid*, New York, Gulf Publishing.

BOURGEOIS L. (1896), *Solidarité*, Paris, Armand Colin et Cie.

BOUTILLIER S. & FOURNIER C. (2009), « La responsabilité sociale des entreprises artisanales, innovation sociale ou néopaternalisme ? », *Marchés et Organisations*, 1(8), pp. 39-60.

BOWEN H. R. (1953), *Social Responsibilities of the businessman*, New York, Harper & Brothers.

CARNEGIE A. (1889), "Wealth", *North American Review*, 148(391), pp. 653-665.

CASTELIN-MEUNIER C. (2001), *La complexité contemporaine de la répartition et de la prise des places parentales*, in ZAUCHE-GAUDRON C. (dir.), *La problématique paternelle*, Toulouse, Érès.

DAVIET J.-P. (1997), *Les mondes industriels*, in LABAT G.-V., *Histoire générale du travail : le travail au XX^e siècle*, Paris, Nouvelle Librairie de France.

DE BRY F. (2008), « Concept d'éthique : l'éthique au cœur du management », *Management & Avenir*, 6(20), pp. 102-114.

DE VILLENEUVE-BARGEMONT A. (1834), *Économie politique chrétienne*, Paris, Paulin.

DOS SANTOS J. (2014), « Le Familistère de Guise : un paternalisme de gauche ? », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°332, pp. 62-72.

DRUCKER P. (1954), *The Practice of Management*, New York, Harper et Row.

DUROSELLE J.-B. (1951), *Les débuts du catholicisme social en France (1822-1870)*, Paris, PUF.

EWALD F. (1986), *L'État Providence*, Paris, Grasset.

FEINBERG J. (1986), *The Moral Limits of the Criminal Law. Legal Paternalism*, Oxford, Oxford University Press.

FLEMING P. (2005), "Kindergarten Cop": Paternalism and Resistance in a High-Commitment Workplace", *Journal of Management Studies*, 42(7), pp. 1469-1489.

FODERE F.-E. (1825), *Essai historique et moral sur la pauvreté des nations*, Paris, Huzard.

FREUD S. (1900), *Die Traumdeutung*, Vienne, Franz Deuticke.

GALLENGA G. & SOLDANI J. (2015), *Une anthropologie de l'éthique entrepreneuriale*, Paris, Archives Contemporaines.

GERANDO J.-M. (1826), *Le visiteur du pauvre*, Paris, Jules Renouard.

- GIDE C. (1931), *Principes d'économie politique*, Paris, L'Harmattan.
- GODIN J-B. (1871), *Solutions sociales*, Paris, Guillaumin.
- GREENE A., ACKERS P. & BLACK J. (2001), "Lost narratives ? From paternalism to team-working in lock manufacturing firm", *Economic and Industrial Democracy*, n° 22, pp. 211-237.
- GUESLIN A. (1992), « Le paternalisme revisité en Europe occidentale (seconde moitié du XIX^e siècle, début du XX^e siècle) », *Genèses*, n°7, pp. 201-211.
- HATZFELD H. (1971), *Du paupérisme à la Sécurité Sociale. Essai sur les origines de la Sécurité Sociale en France : 1850-1940*, Paris, Armand Colin.
- HÉRITIER F. (1996), *Masculin/féminin, la pensée de la différence*, Paris, Odile Jacob.
- HIRIGOYEN G. & COURET A. (1990), *L'actionnariat des salariés*, Paris, PUF.
- HOMMEL T. (2006), « Paternalisme et RSE : continuités et discontinuités de deux modes d'organisation industrielle », *Entreprises et histoire*, 4(45), pp. 20-38.
- JORDA H. (2009), « Du paternalisme au managerialisme : les entreprises en quête de responsabilité sociale », *Innovations*, 1(29), pp. 149-168.
- KERFOOT D. & KNIGHTS D. (1993), "Management, masculinity and manipulation: From paternalism to corporate strategy in financial services in Britain", *Journal of Management Studies*, 30(4), pp. 659-677.
- KNIGHTS D. & MC CABE D. (2001), "A different world : shifting masculinities in the transition to call centres", *Organization*, 8(4), pp. 619-645.
- KOIRANEN M. (2003), "Understanding the Contesting Ideologies of Family Business: Challenge for Leadership and Professional Services", *Family Business Review*, 16(4), pp. 241-250.
- KOLBOOM I. (1984), « Patron et patronat. Histoire sociale du concept de patronat en France aux XIX^e et XX^e siècles », *Mots. Analyse de discours. Mots dans l'histoire : individu, subsistances, patronat, honnêtes-gens*, pp. 89-112.
- LE GOFF J. (2012), « Quand le traditionalisme sert le progrès » in WAQUET Ph. (dir.), *13 paradoxes en droit du travail*, Paris, Lamy.
- LE PLAY F. (1864), *La réforme sociale en France : déduite de l'observation comparée des peuples européens*, Paris, Dentu.
- LECHAT T. & TORRES O. (2016), « Les risques psychosociaux du dirigeant de PME : typologie et échelle de mesure des stressés professionnels », *Revue Internationale PME*, 29(3-4), pp. 135-159.
- LEON XIII (1891), *Rerum novarum*, Vatican, Lettre encyclique.
- LEVY P. (1994), *L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*, Paris, La Découverte.
- LIKERT R. (1967), *The Human Organization: its management and value*, New York, McGraw-Hill.
- LOISON M-C. (2009), *Contribution à l'histoire de la responsabilité sociale de l'entreprise : du paternalisme au développement durable - Le cas du groupe Pechiney (1855-2003)*, Lyon, EM Lyon Business School.
- LYON-CAEN G. (2004), « Les fondements historiques et rationnels du Droit du travail », *Droit ouvrier*, n°1, pp. 52-56.
- MAZEAUD D. (2012), « La bataille du solidarisme contractuel : du feu, des cendres, des braises... », in *Mélanges en l'honneur du Professeur Jean Hauser*, Paris, Dalloz.
- MC GREGOR D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York, McGrawHill.
- MEAD L. (1997), *The New Paternalism: Supervisory Approaches to Poverty*, Washington D.C, Brookings Institution.
- MELUCCI A. (1974), *Classe dominante e industrializzazione. Ideologie e praxie padronali nello sviluppo capitalistico della Francia*, Milan, Angeli .
- MESTRE J. (1986), « L'évolution du contrat en droit privé français » in *L'évolution contemporaine du droit des contrats. Journées René Savatier (24-25 octobre 1985)*, Paris, PUF.
- MICHELIN F., LEVAI I. & MESSAROVITCH Y. (1998), *Et pourquoi pas ?* Paris, Grasset.
- MILL J. (1860), *De la liberté*, Paris, Guillaumin.
- MINCHELLA D. (2017), *Google versus Godin : le progrès social en entreprise est-il véritablement linéaire ?*, Paris, The conversation.
- MOINE J-M. (1989), *Les Barons du fer. Les maîtres de forges en Lorraine du milieu du XIX^e siècle aux années 1930*, Nancy, Serpenoises-PUN.
- MORRIS B. & SMYTH J. (1989), *Paternalism as an employer strategy : 1800-1960, Social Change and Economic Life Initiative*, Economic and Social Research Council.
- NEWBY H., BELL C., ROSE D. & SAUNDERS P. (1978), *Property, Paternalism and Power : Class and Control in Rural England*, London, Hutchison.
- OGIEN R. (2007), *L'éthique aujourd'hui. Maximalistes et minimalistes*, Paris, Gallimard.
- PERROT M. (1979), « Le regard de l'Autre : les patrons français vus par les ouvriers (1880-1914) », *Cahiers du Mouvement social*, 4, pp. 293-306.
- PINÇON M. & PINÇON-CHARLOT M. (2006), *Grandes fortunes : dynasties familiales et formes de richesse en France*, Paris, Payot.
- POLGE M. (2008), « Les stratégies entrepreneuriales de développement. Le cas de l'entreprise artisanale », *Revue française de gestion*, 5(185), pp. 125-140.
- RADÉ C. (2012), « Peut-on dire qu'à l'époque moderne le droit civil reposerait sur l'idée d'une égalité abstraite alors que le droit du travail reposerait sur l'idée d'une

inégalité concrète ? », in *Mélanges en l'honneur du Professeur Jean Hauser*, Paris, Dalloz, pp. 589-600.

REMY P. (2004), « La genèse du solidarisme », in *Le solidarisme contractuel*, Paris, Economica.

REY J.-F. (1982), « Jean-Baptiste-André Godin », in PAQUOT Th., BEDARIDA M. (dir.) (2004), *Habiter l'utopie. Le Familistère Godin à Guise*, Paris, Editions de la Villette, coll. « Penser l'espace ».

ROBERTS D. (1978), *Paternalism in Early Victorian England*, London, Croom Helm.

SIMON H. (1983), *Reason in Human Affairs*, Stanford, Stanford University Press.

SPINA R. (2017), *Histoire du STO*, Paris, Perrin.

STIGLER G. (1971), "A Theory of Economic Regulation", *Bell Journal of Economics*, 2, pp. 3-21.

THALER R. & SUNSTEIN C. (2003), "Papers and Proceedings of the One Hundred Fifteenth Annual Meeting of the American Economic Association", *The American Economic Review*, 93(2), pp. 175-179.

TORRES O. & JAOUEN A. (2008), *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Paris, Hermes Science Publications.

UHL-BIEN M., TIERNEY P.S., GRAEN G.B. & WAKABAYASHI M. (1990), "Company paternalism and the hidden-investment process: Identification of the right type for line managers in leading Japanese organizations", *Group & Organization Studies*, 15(4), pp. 414-430.

VERON E. (1966), *Les institutions ouvrières de Mulhouse et des environs*, Paris, Hachette Villermé.

VILLÉGER A. (2016), *Contribution à la connaissance de la gouvernance copreneuriale dans l'entreprise familiale*, thèse de doctorat, Université de Bordeaux, 869 p.

WAQUET Ph. (2012), *13 paradoxes en droit du travail*, Paris, Lamy.

WEBER M. (1905), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon (1964 trad. fr.).

WHITE R. & LIPPITT R. (1960), *Autocracy and democracy: An experimental inquiry*, New York, Harper & Brothers.

WRAY D. (1996), "Paternalism and its discontents : a case study Work", *Employment and Society*, 10(4), pp. 701-715.