

# Pour une généalogie du paternalisme

Par Pierre MESSULAM

Directeur général adjoint de Transilien-SNCF

L'article d'Amélie Villéger nous invite à porter un nouveau regard sur le courant de plus en plus présent du « patronhumanisme », en retraçant ses origines depuis le paternalisme, ses réalisations et ses succès, et en ouvrant sur ses perspectives dans le « nouveau monde », pour reprendre l'expression du Président de la République élu en 2017.

Sans chercher à déconstruire à coups de marteau la vision d'un passé parfois transformé en idole, un regard généalogique par-delà le bien et le mal me semble néanmoins salutaire pour ne pas rester sur des idées préconçues.

Le cadre historique initial du courant paternaliste est bien rappelé dans l'article, et il est significatif selon moi que ce modèle social des nouveaux industriels reprenne celui de l'aristocratie agrarienne éclairée du XVIII<sup>e</sup> siècle, en affichant la même revendication politique d'utilité sociale (cf. Stendhal dans *D'un nouveau complot contre les industriels*). Dans les deux cas, la légitimité de la domination économique est confortée par le souci du bien être avant-hier des paysans et des artisans, hier des ouvriers qui en sont les enfants ou les cousins, aujourd'hui des salariés. Il en va certes de la morale chrétienne mais pas uniquement catholique comme l'auteur dans ses développements a tendance à l'omettre car la HSP (Haute Société protestante représentée notamment par les familles Peugeot, Hottinguer, Dollfuss) participe largement de ce courant. Mais il en va surtout d'une vision bien comprise de la stabilité de l'ordre social car la misère doit être combattue non seulement par charité chrétienne mais aussi pour ses dangereuses conséquences politiques, approche qu'on retrouve notamment chez Tocqueville.

Il est intéressant de relever que les utopies fouriéristes et saint-simoniennes partent dans leur contre-projet politique et social du même souci d'organisation sociale par et autour du travail salarié : il s'agit au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle pour une partie du patronat comme pour les socialistes, mais avec des intentions fondamentalement différentes, de recréer un cadre social plus harmonieux (l'ordre pour les uns, l'égalité et l'émancipation de la misère pour les autres) permettant l'épanouissement des individus et la reconstruction d'un cadre social dans un nouveau monde, celui de l'industrialisation, de l'agglomération ouvrière (et non du village rural) : il faut donc créer des institutions régulatrices prenant la suite de la structure paroissiale

et féodale. Le paternalisme apparaît donc à cette époque comme une démarche de régulation locale des tensions sociales créées par le choc de l'industrialisation et la métamorphose de villes d'artisans ou de commerçants, en agglomération ouvrières. De la cité idéale envisagée par Ledoux à Arc-et-Senant aux corons et ses éconômats, il ne s'écoule que cinquante ans...

Le paternalisme patronal connaîtra des premiers succès dans le management de la main d'œuvre alors que les utopies fouriéristes se briseront avec le développement foudroyant de la grande industrie notamment en Grande-Bretagne, en Allemagne et en France ; elles seront remplacées par une critique beaucoup plus radicale conduite par les marxistes qui insisteront sur la notion d'aliénation par le travail, certains auteurs allant jusqu'à voir dans les institutions d'entreprise une réponse à cette faillite morale du capitalisme et une réponse au souci de rédemption de patrons tourmentés qui s'achètent une conscience...

L'auteure reprend l'admirable citation de G. Lyon-Caen selon laquelle « [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 » et explicite comment le paternalisme cherche non sans tension un équilibre entre volonté humaniste (quitte à devancer les lois), et contrainte économique.

Cette tension est bien explicitée sans angélisme dans le fameux texte de Engels *La question du logement* (1887) qui présente sous un jour très différent le paternalisme patronal en matière de logements. Engels y démontre combien le logement des salariés (souvent dans de meilleures conditions qu'en milieu rural à cette époque) constitue également une bonne affaire économique pour l'employeur : ce dernier renforce sa domination non seulement par le lien salarial mais aussi par la maîtrise du logement qui est perdu en cas de licenciement (cf. *Germinal*). Et il faut s'interroger sur le discrédit dans lequel le paternalisme a très longtemps été tenu dans notre pays. Un détour par les relations sociales allemandes est assez révélateur : l'État allemand a très tôt imposé par la loi beaucoup de dispositions laissées dans le champ du bon vouloir patronal en France. Institutionnalisées par des lois de Bismarck prises comme contre feu face à l'agitation socialiste, ces institutions sociales

obligatoires en Allemagne ont profondément changé le paysage des relations sociales et rendu systématique ce qui en France apparaît comme un supplément d'âme managérial relevant de la vision personnelle de patrons humanistes.

Dans sa rétrospective des relations sociales des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles, l'auteure n'accorde malheureusement qu'une phrase à la période de l'État français de 1940 à 1944. Il s'agit pourtant d'un moment où le pouvoir politique voulut imposer de nouvelles relations patrons/ ouvriers, en se réclamant d'une approche paternaliste et catholique. Cette omission est dommageable car cette période explique l'origine du tabou durable et du discrédit idéologique de l'approche de « patronhumanisme » en France depuis 1945. À cette époque, la renaissance syndicale s'est en effet fondée sur une idéologie de double résistance : d'une part à un régime totalitaire cherchant à nier le citoyen pour ne voir que des communautés de producteurs dont le syndicalisme et l'action collective sont éradiqués, et d'autre part une résistance à l'aliénation par le travail qui se généralise dès ce moment au-delà des industries au monde des services. L'approche paternaliste est restée longtemps disqualifiée idéologiquement pour avoir été utilisée à grande échelle par un pouvoir incarnant la trahison des idéaux républicains et citoyens. La résurgence d'un courant patronal se réclamant d'un humanisme serait-elle fortuite à l'heure où le syndicalisme connaît une crise sans précédent dans notre pays ?

Curieusement, la généalogie de certaines dispositions sociales et humanistes permet aussi de remonter jusqu'à des motivations clefs du patronat chrétien pour fidéliser la main d'œuvre, notamment la main d'œuvre spécialisée. Par exemple, les commentateurs ont oublié dans les débats du printemps 2018 que le fameux statut des cheminots et les systèmes de prévoyance, de santé et de retraite tout comme les économats, furent mis en place pour ces raisons mêmes avant la guerre de 1914, par un patronat ferroviaire privé dont les motivations étaient plus économiques que morales (il suffit de relire pour s'en convaincre les magnifiques études de sociologie menées par Pierre Hamp, un des fondateurs de l'inspection du travail, dans les principaux secteurs industriels français).

Le contexte actuel est marqué par les lourdes conséquences de la mondialisation des échanges qui n'est pas sans rappeler l'explosion des échanges commerciaux entre 1880 et 1910, au moment même où la doctrine du paternalisme patronal s'amplifie.

Les analyses de Pierre-Noël Giraud sur le marché du travail explicitent la fragmentation entre emplois ouverts à la concurrence planétaire et emplois liés à des productions et des consommations fondamentalement locales et non « déménageables » ; ne pourrait-on pas soutenir que le paternalisme a correspondu à une phase maintenant révolue de marchés locaux ou protégés de la mondialisation ? Et que la résurgence du patronhumanisme peut s'analyser différemment selon les secteurs exposés ou pas à la mondialisation ? L'État est toujours plus sollicité pour « sauver » les emplois menacés par la compétition mondiale (notamment à coup de baisse de charges patronales, d'efforts sur le logement ou les transports), le patronat se concentrant sur les aménités lui permettant de garder la main d'œuvre qualifiée et pouvant changer relativement facilement de lieu d'emploi (on pense à l'exode des jeunes diplômés de l'Europe du sud), ce qui correspondrait à l'approche patronhumaniste, tandis que les emplois locaux sont enfermés dans un puits de faible rémunération et que l'activité de ces secteurs dépend de la valeur ajoutée créée par les secteurs ouverts aux échanges mondiaux. Le patronhumanisme serait pour ces emplois locaux une forme renouvelée de solidarité territoriale, prenant acte d'un retrait de la capacité d'action de l'État qui concentre ses ressources sur la défense et sur le développement des secteurs les plus exposés à la mondialisation.

Pour terminer cette rapide recherche diachronique, il faut relever l'absence du syndicalisme dans l'approche du « patronhumanisme », comme si dans une telle vision managériale, seul primait le lien personnel direct entre patron et salarié pris isolément.

En conclusion, nous sommes entrés dans un nouveau monde subissant un choc économique comparable à la transformation brutale des deux premières révolutions industrielles, ce qui provoque des désajustements sociaux massifs et des déséquilibres économiques avec de fortes répercussions managériales dans la gestion des entreprises. Dans ce contexte, il ne s'agit pas pour autant d'un éternel retour du paternalisme, mais bien d'une recherche de nouveaux mécanismes managériaux prenant acte de l'inadaptation des mécanismes antérieurs et de l'incapacité des structures étatiques à répondre rapidement et efficacement à ces désajustements, et donc bien d'une crise idéologique, prélude à une refondation des mécanismes de régulation sociaux.