

# Le paternalisme patronal, entre protection sociale et gestion du personnel

**Les relations entre un patron et ses ouvriers peuvent-elles se limiter à un simple échange travail contre salaire? Au XIX<sup>e</sup> siècle, de nombreux chefs d'entreprise répondent par la négative, estimant que leur statut leur impose un devoir de protection vis-à-vis de leurs salariés. Ce souci « paternaliste » d'adoucir la condition ouvrière s'incarnera dans des institutions sociales qui se révéleront aussi des instruments de contrôle de la main-d'œuvre et des remparts contre l'ingérence de l'État.**

(1) On peut lire à ce sujet : Ott (Florence), *La société industrielle de Mulhouse, Strasbourg, PUS, 1999, 812 pages*; Jonas (Stéphane), *Mulhouse et ses cités ouvrières : perspective historique (1840-1918), Quatre-vingts ans d'histoire urbaine et sociale du logement ouvrier d'origine industrielle, Strasbourg, Oberlin, 2003.*

**V**olontiers libéraux, comme une grande partie des élites du XIX<sup>e</sup> siècle, les patrons considèrent que la question sociale peut et doit être résolue grâce à des initiatives privées, et non par l'intervention de l'État. Si le siècle est marqué par la multiplication des sociétés philanthropiques, les industriels y participent massivement : en tant que nouvelle élite sociale, possédant à la fois richesse et pouvoir – ne serait-ce qu'au sein de leur entreprise –, nombre d'entre eux considèrent que leur rôle est de contribuer à apaiser à la fois les misères et les revendications sociales. L'un des exemples le plus marquants de philanthropie patronale est sans conteste la Société industrielle de Mulhouse (SIM)<sup>(1)</sup>. Fondée en 1825, elle regroupe une vingtaine d'industriels alsaciens et vise à promouvoir l'industrie et à garantir le bien-être des ouvriers.

Bien que laïque, la SIM repose sur des fondements religieux (ses industriels sont tous protestants), mais également philosophiques : ses membres se reconnaissent en effet dans un humanisme issu des Lumières, ainsi que dans les valeurs républicaines d'égalité sociale. Ils sont persuadés que l'industrie ne pourra être réellement prospère que grâce à l'amélioration des conditions de vie des ouvriers. Ils s'attachent donc à créer des logements, des sociétés de crédit et de secours mutuels, des bains publics, mais aussi des bibliothèques, des crèches et des écoles, car ils souhaitent favoriser l'émancipation des ouvriers par leur instruction.

Loin de se contenter de leurs propres réalisations, les industriels de la SIM militaient pour que leur modèle soit imité. Pour cela, ils créèrent un *Bulletin*, décernèrent un prix pour les industriels méritants, adressèrent une pétition au gouvernement contre le travail des enfants.

Personnifiée par Jean Dollfus – un industriel du textile dont le slogan, « *les patrons doivent à leurs ouvriers plus qu'un salaire* », inspira bien des républicains réformateurs –, la SIM cherchait surtout à prouver que la pauvreté ouvrière n'était pas une conséquence inévitable de l'industrie. Son exemple n'est pas unique et de nombreux autres industriels cherchèrent à mettre en place des institutions sociales au sein de leurs entreprises. Chez beaucoup d'entre eux, on constate l'influence de l'Église catholique qui, en 1891, sous le pontificat de Léon XIII, élabore, avec l'encyclique *Rerum Novarum*, une « *doctrine sociale* ». Celle-ci souligne la misère et la pauvreté de la classe ouvrière et rappelle aux patrons qu'ils ont des devoirs vis-à-vis de leurs ouvriers, et pas seulement celui de leur verser un juste salaire. Cette pensée sociale influença de nombreux industriels, tels Léon Harmel, industriel textile catholique implanté près de Reims<sup>(2)</sup>, ou Henri Schneider, patron du Creusot qui estime lui aussi que ce texte papal est « *une merveille de sagesse et de bon sens* »<sup>(3)</sup>.

C'est avant tout la question du logement qui est abordée par ces industriels : améliorer les lieux de vie apparaît en effet comme une priorité pour beaucoup de penseurs, puisque c'est un moyen d'améliorer l'hygiène des familles, et donc de diminuer la mortalité infantile. Napoléon III lui-même montre l'exemple en faisant construire au cœur de Paris, rue Rochechouart, une cité ouvrière idéale, garantissant hygiène, espace, accès à l'eau... D'autres cherchent à apaiser les relations entre patrons et ouvriers en s'attaquant à la question des salaires : la participation aux bénéfices apparaît ainsi comme une solution pour augmenter le pouvoir d'achat des salariés, tout en les motivant à travailler dans l'ordre et le calme. Ainsi, le papetier Laroche-Joubert, dont les héritiers créèrent la marque Oxford, institua dans ses établissements la participation aux bénéfices, tout en créant de multiples institutions sociales (logements, crèches...).

## Le développement de la grande industrie

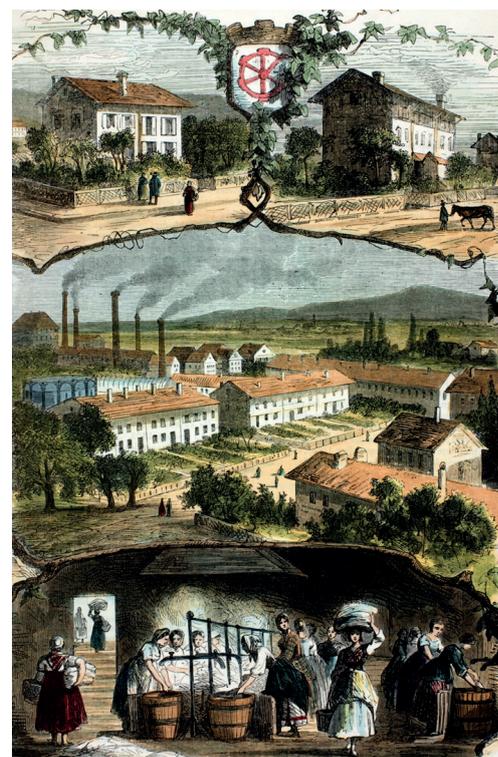
Si le « *patronage* » ne peut être attribué à un seul inventeur, il dispose d'un théoricien : Frédéric Le Play. S'appuyant sur des études sociales et des monographies ouvrières, il a violemment dénoncé les conséquences sociales et morales du « *régime de la manufacture* », appelant les patrons à rétablir un ordre social juste et apaisé. Pour lui, si l'industrie a provoqué cet appauvrissement et cette démoralisation – au sens de perte des valeurs morales – des ouvriers, c'est parce qu'elle s'est coupée des systèmes sociaux traditionnels qui perdurent dans les villages et à la campagne. Il faut donc établir entre patrons et ouvriers des liens qui soient respectueux des coutumes et traditions locales, afin d'être perçus comme naturels et légitimes par les deux parties. Trois aspects principaux caractérisent les relations de « *patronage* » telles que Le Play les définit : la

reconnaissance des liens d'interdépendance entre patron et ouvriers, l'encouragement de la prévoyance et la protection de la famille. Le premier aspect implique de trouver un accord entre patron et salarié de telle sorte que le lien qui les unit ne soit pas vécu comme une forme de domination, mais comme un lien social légitime : l'ouvrier doit savoir que son bien-être dépend de la prospérité de l'usine et donc du patron, et celui-ci doit être convaincu du devoir moral qui lui incombe en garantissant le bien-être de ses employés.

Entre autres, ce bien-être peut être garanti par des « *compléments de salaires* » (loyer modéré, magasins, caisses de maladie ou de retraites) qui ont l'avantage de permettre à la fois de hausser le niveau de vie des ouvriers et de s'assurer qu'ils pourront conserver, à la fin de chaque mois, de quoi se constituer une épargne. Pour de nombreux penseurs de l'époque, la pauvreté des masses populaires est moins due au système économique et social qu'à leur incapacité à tenir un budget et à prévoir l'avenir : l'éducation à la prévoyance et l'épargne sont donc des objectifs essentiels.

La cellule familiale est enfin considérée par Le Play comme la base de la société : il s'agit de la protéger en permettant l'accession à la propriété du logement, l'instruction (générale, professionnelle et religieuse) des enfants et en maintenant la femme au foyer. On le voit, ces derniers éléments sont semblables à ceux mis en place par nombre d'industriels. Cependant, Le Play insiste surtout sur le premier aspect : la relation employeur-salarié doit être volontaire et librement acceptée. Le montant des salaires doit notamment avoir été discuté et agréé par les deux camps. Or, la mise en pratique de ce patronage connaît, dans les années 1880, une crise notamment due à l'absence de cet accord mutuel.

Sous la III<sup>e</sup> République, la grande industrie se développe : alors que le travail à domicile avait jusque-là survécu, on voit se multiplier les grandes usines pouvant accueillir plusieurs centaines d'ouvriers. La modification des lieux de travail entraîne celle des conditions de travail : la mécanisation et l'importance de la main-d'œuvre, liées à la lente émergence de politiques de rationalisation, rendent nécessaires des règlements d'ateliers plus stricts et contraignants, pénalisant l'absentéisme, le retard ou la malfaçon. Les horaires, le



La cité ouvrière de Mulhouse, une utopie patronale.

COLLECTION IHS-CGT

(2) Descamps (Pierre) et Vanremortere (Florent), Léon Harmel, un précurseur de l'Action sociale chrétienne, Paris, Association pour l'étude de l'histoire de la Sécurité sociale, 1990.  
(3) Interview d'Henri Schneider par le journaliste Jules Huret, in Enquête sur la question sociale en Europe, Paris, Librairie académique Perrin et Cie, 1897, p. 30.

rythme, la difficulté du travail commencent à donner de l'usine l'image d'un « bagne » dans lequel les ouvriers sont enfermés plus de dix heures par jour. Ce phénomène est vécu comme une forme d'enfermement que les politiques sociales du patronat ne suffisent pas à compenser. Bien au contraire ! Car si Le Play encourageait les industriels à favoriser l'autonomie des ouvriers (par la négociation du salaire, la propriété du logement etc.), ces coopératives ont le sentiment de n'avoir aucun contrôle sur ce qui leur est accordé par le patron.

Le terme de « paternalisme » commence à remplacer celui de « patronage ». Il sous-entend que les relations patron-ouvriers sont calquées sur celles qui unissent un père de famille et ses enfants. Le père doit à ses enfants l'instruction et le bien-être matériel, l'enfant doit à son père obéissance et reconnaissance. Évidemment, le terme, chargé d'un sens péjoratif, est utilisé par ceux qui critiquent le système, ceux qui l'encouragent conservant celui de « patronage »<sup>(4)</sup>. L'absence d'autonomie, le sentiment d'une domination du patron dans et hors de l'usine font donc partie des motifs qui, avec la crise économique et le chômage, causent la brutale multiplication des grèves à partir des années 1880.

### L'ère du paternalisme

Ces grèves massives, qui touchent notamment les bassins sidérurgiques et miniers – les plus célèbres sont celles du Creusot, en 1899 –, sont durement réprimées et provoquent un traumatisme durable tant chez les ouvriers que chez les élites. Les revendications sont évidemment salariales, mais touchent aussi à la ques-

tion de l'autonomie des ouvriers, qui refusent le rôle de tuteur qui reviendrait au patron du fait de sa politique sociale. On réclame donc, entre autres, une représentation syndicale ou la participation à la gestion des caisses de secours (maladie ou retraites).

Ce mouvement ouvrier permet aux réformateurs au pouvoir d'imposer au patronat une législation dont il ne voulait pas : nomination de délégués chez les mineurs, loi de 1898 sur les accidents du travail... Il fait également émerger une réflexion, notamment chez les disciples de Le Play, pour défendre un « paternalisme éclairé », plus respectueux de l'autonomie et de la liberté des ouvriers. Ainsi, le partage des bénéfices est encouragé, puisqu'il accorde une plus grande responsabilité aux ouvriers : on retrouve l'expérience dans les grands magasins du Louvre ou chez l'éditeur Armand Colin. Des politiques de logement ouvrier se développent et quelques sociétés tentent même le partage de la gestion des caisses maladie.

Cependant, ce « néo-paternalisme » reste très limité dans ses effets : de telles pratiques ne sont en effet possibles que pour de grandes entreprises et ne suffisent pas à calmer les revendications ouvrières de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. L'évolution du patronage vers le paternalisme semble donc moins due à une volonté du patronat qu'à une réaction de celui-ci par rapport aux besoins de l'industrie : c'est le fait d'imposer aux ouvriers une cadence de travail douloureuse et des règlements contraignants qui fait disparaître la notion d'une relation volontaire et librement acceptée.

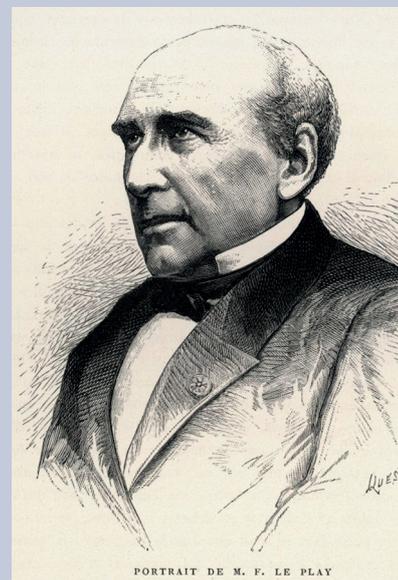
Le paternalisme se développe donc, malgré les crises épisodiques, en créant un équilibre entre générosité de la protection sociale patronale et discipline

(4) Noiriél (Gérard), « Du "patronage" au "paternalisme" : la restructuration des formes de domination de la main-d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française », *Le Mouvement social*, n° 144, juillet-septembre 1988, pp. 17-35.  
 (5) Gueslin (André), « Le paternalisme revisité en Europe occidentale », *Genèses*, n° 7, mars 1992, pp. 201-211.  
 (6) Le Play (Frédéric), *La Réforme sociale en France déduite de l'observation comparée des peuples européens*, Paris, Alfred Mame & fils, 1874, tome 2, livre VI, chapitre 50, pp. 466-467.

### « LE PATRONAGE VOLONTAIRE EST AUSSI EFFICACE QUE LES ANCIENS RÉGIMES DE CONTRAINTE POUR CONJURER LE PAUPÉRISME »<sup>(6)</sup> – FRÉDÉRIC LE PLAY (EXTRAIT)

« Le régime du patronage se reconnaît surtout à une permanence de rapports maintenue par un ferme sentiment d'intérêts et de devoirs réciproques. L'ouvrier est convaincu que le bien-être dont il jouit est lié à la prospérité du patron, et celui-ci, de son côté, se croit toujours tenu de pouvoir, conformément à la tradition locale, aux besoins matériels et moraux de ses subordonnés. Pour rester en mesure de remplir cette obligation, le patron se garde, aux époques de prospérité de l'industrie, d'accroître à tout prix sa production, en appelant à lui de nouveaux ouvriers ; et il se ménage ainsi le moyen de conserver du travail, lorsque les débouchés se resserrent, aux ouvriers qu'il s'est une fois attachés. Les combinaisons ayant pour

but d'augmenter autant que possible les bénéfices, ne se séparent jamais de celles qui tendent à assurer aux populations des moyens d'existence. Les chefs d'industrie, pénétrés, à cet égard, du sentiment de leur devoir, y subordonnent tous les détails de leur administration. Leur préoccupation principale est d'exciter leurs ouvriers à acquérir, au moyen de l'épargne, la propriété de leur foyer domestique et d'y retenir en tout temps la mère de famille. [...] La continuité des rapports du chef et de l'ouvrier est un caractère tellement dominant dans ce régime de patronage que plusieurs savants le nomment maintenant, conformément à la proposition que j'en ai faite, régime des engagements volontaires permanents ».



PORTRAIT DE M. F. LE PLAY

attendue en retour<sup>(5)</sup>. On parle pour le décrire d'un système allant « du berceau à la tombe ». L'exemple le plus souvent avancé est la fonderie Schneider, au Creusot, ou les corons des bassins miniers. Chaque moment de la vie d'un ouvrier est en effet marqué par le rôle du patron ou de l'entreprise : la crèche, l'école puis les cours professionnels encadrent ainsi l'enfant de l'ouvrier depuis sa naissance jusqu'au jour où il rentre lui-même à l'usine. Il loue son logement à l'entreprise, fait ses courses aux magasins ou coopératives créés par le patron, est protégé en cas de maladie, d'accident ou de vieillesse par les caisses patronales auxquelles il est le plus souvent obligé de cotiser, va à la même église que son patron...

Toute la vie des ouvriers est ainsi organisée dans un petit périmètre autour de l'usine, tout étant facilement accessible. Plus l'entreprise est grande, plus les institutions peuvent être nombreuses : au Creusot, c'est toute une cité ouvrière qui est construite par les Schneider à proximité de l'usine et de leur propre demeure. Car, en bon père de famille, le patron paternaliste se doit d'être physiquement présent au milieu de ses ouvriers, visitant les écoles, récompensant les plus vieux ouvriers et participant aux fêtes locales. Les motivations du patronat sont alors multiples. À l'évidence, ces institutions répondent souvent à un réel souci philanthropique lié aux valeurs religieuses et familiales, incarné par un personnage féminin de « dame patronnesse », épouse ou fille du patron. De nombreux romans du XIX<sup>e</sup> siècle, tels que *La Fortune de Gaspard*, de la Comtesse de Ségur, *En famille*, d'Hector Malot, ou encore *Le Bonheur des dames*, de Zola, attribuent à une influence féminine la naissance de préoccupations sociales chez les patrons.

Mais, au-delà de ces sentiments difficiles à quantifier, il est certain que les intérêts de l'entreprise elle-même sont en jeu. La fin du XIX<sup>e</sup> siècle est en effet marquée par un phénomène de mobilité ouvrière appelée « *turn-over* » : les ouvriers, surtout ceux qui sont qualifiés, changent régulièrement de lieu de travail, à travers le pays, de façon à obtenir chaque fois un meilleur salaire et afin de se dérober à toute forme de domination patronale. Ce *turn-over* est un grave problème pour les industriels, qui doivent à chaque fois recruter et former un nouvel ouvrier, et qui craignent que celui qui les a quittés ne dévoile leurs secrets de fabrication.

Stabiliser et s'attacher la main-d'œuvre devient donc une priorité pour le patronat, qui utilise cette protection sociale pour « séduire » les ouvriers les plus qualifiés et les engager définitivement : pourquoi partir lorsque la vie est plus facile, que femmes et enfants sont protégés et que vos fils sont sûrs d'être employés dans la même usine ? Progressivement, les salariés deviennent ainsi dépendants de l'entreprise, et ce qui était à la base un moyen d'attirer les ouvriers les plus qualifiés devient un excellent moyen de pression sur les salariés qui commencent à craindre un renvoi synonyme de disparition de ces avantages, de l'espoir d'ascension sociale

pour les enfants et des droits à une retraite.

Petit à petit, la situation s'inverse et le besoin de stabilité change de camp. Dans ce contexte, certaines des institutions patronales prennent un sens nouveau en cherchant à influencer l'état d'esprit des ouvriers, en encourageant chez eux les valeurs « morales » et le respect de l'autorité patronale. La prévoyance est ainsi encouragée, de même que l'instruction religieuse des enfants ou les écoles ménagères pour les jeunes filles, qui doivent savoir tenir un budget et s'occuper de leur foyer. Le logement apparaît comme un moyen de moralisation sans égal. Il est tout d'abord un moyen de contrôle pour le patron : ainsi, au Creusot, on préfère à la propriété la location, qui accentue le chantage à l'emploi. Après les grèves de 1905, on ne loue plus à l'année mais au mois, afin de rappeler à chacun ce qu'il risque de perdre s'il est renvoyé.

### Du logement collectif à l'habitat isolé

De plus, contrairement aux premières cités ouvrières, les industriels paternalistes considèrent les immeubles d'habitation collective comme socialement dangereux : on préfère encourager le logement familial isolé, avec petit jardin. Le but est de valoriser les valeurs familiales et d'éviter les regroupements d'ouvriers : avoir un foyer calme et isolé dans lequel se retirer après une journée de travail incite à la paix et évite les tentations du cabaret, synonyme d'alcoolisme et surtout de discussion politique. Car l'ensemble des politiques sociales du patronat vise aussi à éloigner le spectre du socialisme.

Enfin, le patronat cherche à diffuser auprès de son personnel une représentation de l'entreprise – on parlerait aujourd'hui de « *culture d'entreprise* » – comme d'une grande famille dont le patron serait le père. Des liens sociaux sont tissés par la présence constante du patron et de sa famille, par l'existence d'associations ludiques ou de fêtes auxquelles le patron participe, de services religieux en commun... Le but en est de nier toute forme de lutte des classes ou de rapport de forces (c'est justement parce qu'il n'y a pas de lutte qu'on peut refuser la création de syndicats, source de désordres...).

Dans des cas extrêmes, le paternalisme va jusqu'à prendre la forme d'une sorte de culte du patron, marquant la reconnaissance des ouvriers pour ses bienfaits :



Le palais social du fouriériste J.-B. Godin.

COLLECTION IHS-CGT



COLLECTION IHS-CGT

Vue intérieure du familistère de Guise.

chansons, fêtes et bustes à son effigie sont alors de mise. Cependant, cette reconnaissance reste difficile à mesurer : des manifestations publiques ne prouvent pas la sincérité des ouvriers et il est certain que, même au Creusot, ce paternalisme a trouvé ses limites et a été confronté à une résistance des ouvriers.

Le paternalisme s'explique donc par de nombreux facteurs : philanthropie, intérêt économique, recherche d'une discipline sociale. Il faut de plus y ajouter la volonté de constituer un rempart contre l'intervention de l'État. Ce système social rend en effet inutile toute forme de protection publique et évite une ingérence de l'État dans les relations entre patrons et ouvriers. Ce qui concerne l'entreprise et ses membres doit rester dans l'entreprise. C'était déjà la conviction des premiers adeptes du patronage : ainsi, en 1848, la Société de Mulhouse s'oppose au projet de création de caisses nationales obligatoires de retraite et crée la sienne propre. Schneider fait de même au Creusot. Ce refus de l'intervention de l'État permet surtout au patronat de ne partager avec personne la protection des ouvriers et le pouvoir de contrôle qu'elle lui apporte.

### Le patronat face à la législation sociale

Pourquoi, au début du xx<sup>e</sup> siècle et malgré l'existence de telles institutions, les réformateurs estiment-ils nécessaire une protection publique et réussissent-ils à l'imposer ? En dépit des discours du patronat sur le sujet, les institutions mises en place par les industriels se révèlent en réalité très insuffisantes. La loi de 1898 sur les accidents du travail en est un exemple marquant : elle répond à l'inefficacité de la protection existante et, surtout, met le doigt sur son injustice. En effet, les chefs d'entreprise ne devaient jusque-là réparation que si l'ouvrier pouvait prouver qu'il y avait eu faute de leur part. Aucune obligation d'indemnisation, et surtout une démarche imposée à l'ouvrier. En imposant l'obligation, la loi marque ce « tournant assurantiel »<sup>(7)</sup> qui rend l'industriel responsable des accidents qui pourraient survenir dans son établissement.

Pour ce qui est de la protection maladie ou vieillesse, il ne s'agit pas de remettre en cause le principe de fonctionnement des caisses patronales, mais de constater leur insuffisance. En effet, les législateurs adressent aux institutions privées trois critiques essentielles. Tout d'abord, les prestations versées par les caisses patronales sont incertaines : différentes selon les établissements – donc inégales –, elles sont décidées par le patron ou par un conseil d'administration dont les ouvriers sont exclus. L'inégalité entre les ouvriers et l'arbitraire des décisions caractérisent donc un système qui ne correspond pas aux idéaux défendus par les réformateurs et ne garantit même pas que les fonds issus des cotisations ne seront pas utilisés pour autre chose (œuvres caritatives, par exemple).

Deuxième point, ces prestations ne sont pas garanties car la gestion des caisses s'est fréquemment avérée médiocre. C'est là le principal problème aux yeux des pouvoirs publics. En effet, une caisse de retraite suppose une gestion rigoureuse et complexe, une évaluation des dépenses futures permettant de fixer les cotisations pour éviter le déficit. Or, il apparaît que de nombreuses caisses disposent de réserves insuffisantes pour affronter les dépenses à venir, surtout si l'entreprise faisait faillite... Enfin, ces institutions patronales ne concernent qu'une petite minorité des ouvriers : ceux qui sont employés par le grand patronat. En 1905, sur 297 000 établissements industriels, 229 seulement possèdent des institutions de prévoyance ! Cette différence entre petit et grand patronats est d'importance, car chacun aura ses propres motivations pour s'opposer aux lois de 1910, qui créent les premières retraites ouvrières, et à celles de 1930 sur les assurances sociales.

Globalement, les discours des représentants patronaux, chambres de commerce, organismes professionnels et syndicats s'appuient, dans les années 1920, sur les mêmes arguments que ceux développés à chaque tentative de réforme sociale au xix<sup>e</sup> siècle<sup>(8)</sup>. Le principal objet de critique est le caractère obligatoire du système de cotisation proposé. Pour les libéraux, cette obligation détruirait toute initiative personnelle, inciterait les ouvriers à une attitude passive et attentiste et découragerait l'épargne et la prévoyance<sup>(9)</sup>. À ces craintes, que l'on trouvait déjà chez Adolphe Thiers refusant, en 1850, un système généralisé de protection sociale publique, s'ajoutent des arguments généraux touchant le pays tout entier : ce sont donc les risques de déficit pour l'État ou le poids des charges sociales sur la production nationale qui sont mis en avant. Cependant, on constate que les grands patrons n'ont pas le même regard que les petits sur ce projet de loi.

### Maintenir la paix sociale dans l'entreprise

En 1930, le patronat n'a en effet de cesse de dénoncer les doubles charges sociales que la loi sur les assurances sociales va entraîner. Doubles, car il faudra non

(7) Ewald (François), Histoire de l'État providence : aux origines de la solidarité, Paris, Librairie générale française, 1996, 317 pages.

(8) Simon (Dominique), « Le patronat face aux assurances sociales : 1920-1930 », Le Mouvement social, n° 137, oct-déc 1986, pp. 7-27 ; Dreyfus (Michel) et alii, Se protéger, être protégé. Une histoire des assurances sociales en France, Rennes, PUR, 2006.

(9) On retrouve cette argumentation dans la dénonciation récurrente des effets moraux de l'« assistanat ».

seulement payer la cotisation patronale, mais aussi tenir compte de la cotisation ouvrière : les salaires n'étant pas toujours très élevés, il faudra faire en sorte que la cotisation ouvrière ne diminue pas trop le niveau de vie des salariés, et donc augmenter les salaires en conséquence. Cependant, on sait que pour le grand patronat, ces charges ne seront pas un tel poids : elles représenteront peu par rapport au chiffre d'affaires des entreprises et, surtout, elles viendront remplacer les charges librement consenties dans le cadre des institutions patronales.

Ce ne sont donc pas les grandes entreprises paternalistes qui sont menacées par ces charges, mais bien les petites et moyennes industries. Celles-ci craignent effectivement ces charges nouvelles et feront preuve d'une hostilité et d'une résistance à la fois longues et brutales aux assurances sociales, reculant jusqu'au dernier moment – parfois plusieurs années après le vote de la loi – sa mise en place dans leurs secteurs. Il est vrai que la crise économique, qui touche la France un an après le vote définitif de la loi en 1930, rend les cotisations plus douloureuses que prévu.

Le grand patronat, en utilisant cet argument des charges sociales, fait donc preuve de solidarité avec les PME. En réalité, ses intérêts sont différents et il se montre progressivement prêt à accepter la loi, à condition de s'assurer la prééminence au sein de la direction de ces nouvelles institutions. Le problème des industriels paternalistes n'est en effet pas tant le coût que représente la nouvelle loi que la disparition de ses propres institutions, qui font partie de leur politique de gestion du personnel. Le paternalisme n'a en effet pas seulement pour but, on l'a vu, de garantir un bien-être aux salariés. Il s'agit avant tout d'attirer et de stabiliser une main-d'œuvre qualifiée et de maintenir la paix sociale au sein de l'entreprise.

### Une protection sociale pour une minorité

La disparition des institutions patronales provoquerait donc la désorganisation d'un système qui contribuait à leur prestige auprès des ouvriers et qui les encourageait à travailler efficacement et dans la discipline. De plus, perdre la direction de la protection sociale au profit de l'État, c'est perdre un moyen de contrôle de la main-d'œuvre, mais également perdre la direction d'un secteur socio-médical en plein développement, ainsi que la gestion des énormes fonds capitalisés pour les retraites, et qu'il va falloir placer. Ces aspects de la question ne touchent pas le petit patronat qui n'avait pas, de toute façon, l'ambition de s'impliquer dans ce domaine.

Mais pour le grand patronat, le problème est là. Il passe donc d'une opposition ferme à des revendications concernant le contrôle des assurances sociales. Sur ce point, il obtient en partie satisfaction puisque la loi autorise le patronat à maintenir ses institutions sociales, qui peuvent ainsi prendre le statut de Caisse primaire

d'assurance maladie (CPAM) et même de les fédérer au niveau national en créant une Union des caisses patronales, sous l'égide de l'ancêtre du Medef, à savoir la Confédération générale de la production, puis du patronat (CGPF) français ou d'autres syndicats. Les ouvriers restent libres de choisir leur caisse, mais les patrons disposent de moyens pour inciter leurs salariés à adhérer

à leurs. La concurrence entre les caisses issues de la mutualité, du patronat ou des syndicats ouvriers peut donc prendre son essor.

L'attitude du patronat vis-à-vis de la protection sociale est donc plus complexe qu'il n'y paraît : il ne s'agit pas seulement d'une opposition frontale. Au XIX<sup>e</sup> siècle, à l'époque où le libéralisme domine et où la protection se résume à l'assistance publique, les industriels philanthropes sont parmi les premiers à agir pour créer des moyens de diminuer la précarité de la condition ouvrière. Entre patronage et paternalisme, il est souvent difficile de marquer la limite : la sincérité des idéaux de l'industriel est souvent incontestable, de même que les bénéfices que sa générosité lui rapporte.

Des exemples de cité ouvrière montrent l'implication de nombreux chefs d'entreprises dans l'amélioration du niveau de vie de leurs employés, comme c'est le cas à la cité Meunier (pour le chocolat du même nom), à Noisiel. Mais l'insuffisance de ces institutions, qui peuvent se révéler efficaces localement, rend nécessaire l'intervention des réformateurs, qui ne peuvent se contenter d'un système qui « oublie » la majorité des ouvriers. Cette intervention provoque l'opposition du patronat, les plus petits s'insurgeant contre une fiscalité nouvelle qui ne peut que freiner leur développement, et les plus grands contre une prise en main par l'État d'un domaine social qu'ils considèrent comme relevant de leur responsabilité.

Cependant, cette hostilité affichée et cette concurrence avec l'État s'interrompt brutalement en 1939. Au lendemain de la guerre, le patronat, grand et petit, considérablement discrédité par son soutien au régime de Vichy et à la collaboration économique avec l'Allemagne, ne pourra s'opposer à la Sécurité sociale, qui lui ôte le contrôle des CPAM et ne lui accorde, au niveau national, qu'une gestion du système social partagée avec les syndicats, ce qu'il avait toujours refusé.

Jessica DOS SANTOS  
Docteure en histoire, Lille III



Reçu de la Caisse patronale d'Ille-et-Vilaine.