

COLLECTION " LU POUR VOUS "

n°46 - avril 2025

Les métamorphoses du paternalisme

**Histoire, dynamiques
et actualité**

Synthèse du livre
d'Annie Lamanthe

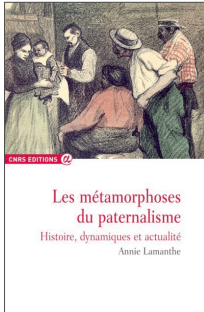
leDoTank

en partenariat avec



Synthèse rédigée par **Corentin SANTILLI**,

ENS Paris-Saclay, à partir de :



Annie Lamanthe – *Les métamorphoses du paternalisme. Histoire, dynamiques et actualité* – CNRS Éditions – Collection CNRS Alpha – 2011

Annie Lamanthe est professeure des universités à Aix-Marseille Université. Elle a conduit notamment des travaux sociologiques en lien avec la question du travail (insertion professionnelle des jeunes, transformations du rapport salarial et du marché du travail, etc.).

La collection "Lu pour vous"

La collection "Lu pour vous" propose des synthèses de travaux académiques qui font référence sur des questions liées à la Responsabilité Sociale, Sociétale et environnementale des Entreprises (RSE).

Chaque thématique a vocation à être abordée par des auteurs ayant des opinions contrastées.

Ces notes de synthèse ne présentent pas un avis du DoTank et n'engagent pas sa responsabilité quant aux points de vue exprimés : elles n'ont d'autre ambition que de mettre à la disposition du lecteur des ressources pour sa réflexion et de lui donner envie d'aller plus loin dans la découverte des ouvrages et de leurs auteurs.

Les métamorphoses du paternalisme

Histoire, dynamiques et actualité

Avant-propos

La responsabilité sociétale des entreprises suppose, pour les entreprises, d'intégrer à leurs activités les préoccupations sociales ou encore environnementales du moment. C'est, d'une certaine manière, une réplique de l'effort auquel se sont historiquement astreintes les entreprises inspirées par le modèle paternaliste, soucieuses du bien-être de leurs salariés.

Annie Lamanthe, dans *Les métamorphoses du paternalisme*, retrace l'historique de cette notion, en montre la réactualisation dans l'histoire et, *in fine*, le délitement relatif.

Introduction

Le paternalisme n'est pas un modèle plébiscité de façon atemporelle, malgré les bienfaits auxquels il est spontanément associé. En effet, après la Seconde Guerre mondiale, alors que de grandes organisations productives – supposées plus efficaces que les petites entreprises traditionnelles – se mettent en place et, avec elles, la notion de planisme¹, le paternalisme apparaît disqualifié. Dans un monde moderne, il serait arriéré, associé par essence au XIX^e siècle.

Cependant, la période récente a coïncidé avec un renouvellement de l'approche du paternalisme, notamment du fait d'un intérêt plus marqué pour la diversité des manifestations du salariat dans le temps et dans l'espace. Dès lors, le paternalisme est vu comme lié intrinsèquement au capitalisme, et non plus comme une déviation par rapport à celui-ci : le paternalisme est inscrit dans l'évolution du capitalisme. De plus, le paternalisme ne doit pas être juste pris – comme cela a pu être le cas – pour une relation patronale, expression de la domination d'un patron sur ses salariés : il suppose aussi une « relation salariale paternaliste », mettant en interdépendance le salarié et le patron.

In fine, le paternalisme suppose une relation salariale fondée en partie seulement sur une domination « traditionnelle » (au sens de Max Weber²). Les salariés, dans ce cas-ci, défèrent au patron. La relation salariale est en effet aussi inscrite dans le droit (droit du travail, en particulier) et renvoie donc également – toujours au sens wébérien – à une domination « rationnelle-légale³ ».

1. Théorie économique façonnée dans les années 1930, articulée autour de l'idée selon laquelle la production économique peut être dictée par un plan, afin de la faire tendre vers des objectifs prédéfinis.

2. L'obéissance se fait par piété, dans un cadre de domination traditionnelle : elle procède de la dignité de celui auquel on se soumet.

3. Au contraire de la domination traditionnelle, la domination rationnelle-légale est fondée sur des règles codifiées.

1.

La relation salariale paternaliste

Le paternalisme a pu être interprété de façon très différente, par les historiens autant que par les sociologiques. Deux interprétations divergentes se distinguent en particulier.

La première est inspirée directement des thèses de Karl Marx et de Michel Foucault : elle postule que le paternalisme impose une discipline et une relation de domination patron / travailleur. À ce titre, le paternalisme a pu être pensé comme un dérivé des rapports sociaux d'Ancien Régime, fondés sur une inégalité entre les individus. Par conséquent, il serait un archaïsme dans le monde contemporain.

La seconde, développée dans les années 1980 alors que les thèses marxistes perdent de leur force, envisage plutôt le paternalisme comme une réponse pratique à des contraintes et comme une relation d'interdépendance. D'une part, en effet, les individus ne seraient pas aliénés, mais investis d'une certaine autonomie : les ouvriers peuvent donc négocier leur engagement dans l'entreprise. D'autre part, le patron – placé dans un rôle de père – est soumis à de fortes attentes pour s'y conformer : il surveille les ouvriers autant que ces derniers le surveillent. L'antagonisme entre ces deux interprétations peut être dépassé au prix d'une convocation des concepts wébériens de « domination traditionnelle » et de « domination rationnelle-légale ». Il y a en effet indéniablement, dans le paternalisme, une part de domination traditionnelle : le patron impose le respect aux ouvriers par sa personne et son œuvre de bienfaisance. Néanmoins, la relation ne se résume pas à ce type de domination : le lien entre le salarié et le patron relève en effet aussi du droit, singulièrement d'un contrat de travail, si bien qu'une domination rationnelle-légale s'exerce au moins autant.

En tout état de cause, le paternalisme apparaît au départ dans un rapport de fonctionnalité avec le capitalisme. Ce n'est qu'après la Seconde Guerre mondiale que cette affinité se mue en opposition. Dans un premier temps, au moins jusqu'au début du XX^e siècle, le paternalisme se présente comme affinitaire par rapport au premier

« esprit du capitalisme » (Boltanski et Chiapello, 1999⁴), favorable à des entreprises de taille modeste, essentiellement familiales. Alors que le régime manufacturier – analysé notamment par Frédéric Le Play (*La Réforme sociale*, 1864) – aliène le travailleur, plongé dans un univers urbain où il perd ses repères sociaux, le « patronage » (terme employé par Frédéric Le Play) est plébiscité. Ce dernier suppose de fait que le patron pourvoit au bien-être de ses ouvriers (encouragement à épargner, contribution à l'éducation des enfants, organisation d'un système de récréation), ce qui convainc ces derniers que leur bien-être propre dépend de la prospérité du patron.

Dans un second temps, le rapport paternalisme / capitalisme apparaît davantage marqué par une logique de confrontation. Celle-ci commence à prendre forme dans les années 1930 et perdure jusqu'à la fin des années 1960, décennies qui coïncident avec l'avènement d'un « second esprit » du capitalisme. Dans ce contexte, la planification économique – qui naît en France en 1945 – se retrouve promue activement, au travers de la création d'un Commissariat général du Plan puis de l'édiction du premier Plan (1947-1954) par Jean Monnet. Avec la planification vient d'abord la concentration du tissu industriel, qui tend à associer – aux entreprises de petite taille – le présupposé d'une inefficacité économique. Ensuite, la production se retrouve normalisée, sur le mode de la grande entreprise industrielle. S'ajoutent, aux effets de la planification, ceux de l'instauration d'un « rapport salarial fordiste » à la faveur de l'engagement de l'État lui-même – en substitut de l'entreprise – dans la protection du travailleur : création d'un État social compensant les conditions de travail parfois difficiles ; procédures d'extension des conventions collectives ; etc.

Malgré le déclasserement du paternalisme qui est observé un temps, un regain d'intérêt à son égard – à la fois de la part des pouvoirs publics et des chercheurs – se manifeste à partir des années 1980. La réussite économique des petites entreprises – qui semblent mieux réussir, dans la crise, que les grandes, mais aussi qui embauchent et innovent davantage – y contribue pour beaucoup. Il est d'ailleurs notable que le retour en grâce des organisations traditionnelles procède de la crise du système de production qui avait prévalu depuis la fin de la guerre, le même qui avait relégué les organisations traditionnelles à l'arrière-plan.

4. Voir *Lu pour vous* n°37 : *Le nouvel esprit du capitalisme*

2.

Dynamiques du paternalisme : les petites entreprises industrielles de milieu rural

Dans son ouvrage, Annie Lamanthe s'intéresse en particulier aux petites entreprises rurales, en tant qu'illustrations de la mise en œuvre concrète de principes traditionnels, qui débouche pour autant sur une production industrielle et capitaliste (application de savoirs techniques, recherche de progrès techniques, *etc.*). C'est singulièrement aux PME provençales chargées de la transformation des fruits et légumes dans les années 1950 et 1960, nées dans la seconde moitié du XIX^e siècle, qu'elle dédie son analyse. Celles-ci sont caractérisées par la faible formalisation de leur organisation, par des engagements réciproques en matière salariale et par le maintien d'une transformation provençale des fruits et légumes, qui ne les empêchent pas de produire à grande échelle. Entre le milieu des années 1950 et 1970, ainsi, la production de conserves de légumes et de plats cuisinés est multipliée par cinq.

Les petites entreprises rurales sont néanmoins affectées par le contexte de concurrence exacerbée, peu à peu, et spécifiquement par la place incontournable prise par la grande distribution (qui confronte ses fournisseurs à de fortes exigences : volumes importants, prix bas, *etc.*). Pour y faire face, elles sont astreintes à une formalisation et à une rationalisation organisationnelle, mais aussi à l'imposition d'exigences accrues et sans contreparties – de la part des employeurs – aux salariés (absence de garanties sur la stabilité de l'emploi ou de reconnaissance des efforts consentis). Elles sont aussi affectées par une distanciation des relations au travail, dans la mesure où les dirigeants des entreprises sont de plus en plus recrutés à l'extérieur, dans une logique de mobilité courte à la tête de l'entreprise, qui ne les incite pas forcément à tisser des liens interpersonnels ni à imprimer leur personnalité au sein de la firme. *In fine*, le compromis salarial qui prévalait n'est plus.

3.

Retour sur la relation salariale

Entre les années 1980 et 2000, la relation salariale paternaliste est fragilisée. Alors que le compromis salarial qui y était associé prévoyait des engagements réciproques, des brèches apparaissent. En particulier, du fait de l'impératif de flexibilité au sein de l'entreprise, les patrons recourent plus fréquemment à des contrats de travail temporaire : les contrats dits un temps « atypiques » deviennent ainsi de plus en plus courants.

Paradoxalement, c'est la fêlure du lien entre l'entreprise et les salariés qui permet de mieux faire apparaître aux chercheurs l'attachement et l'engagement de ces derniers au sein de la firme – et par extension les conditions nécessaires à cette attitude. Pour Manuella Roupnel-Fuentes (*Une rupture totale. Le licenciement massif des salariés de Moulinex*, 2007), qui s'intéresse à la disparition de l'entreprise Moulinex, plusieurs facteurs apparaissent devoir être réunis pour garantir l'attachement à l'entreprise : l'identification à celle-ci, le sentiment d'appartenance à un groupe ou encore l'existence d'une culture d'entreprise.

Dans ce contexte, alors que les entreprises sont de moins en moins engagées à long terme pour leurs salariés, la question d'un nouveau compromis salarial se pose. On s'aperçoit alors que c'est l'individu lui-même, les collectivités et les pouvoirs publics qui sont chargées d'assurer protection et sécurité (portage des droits, sécurisation des parcours professionnels, etc.), et plus tant l'entreprise elle-même.

Conclusion

Si le paternalisme se trouve, au moment de l'industrialisation des sociétés, dans un rapport de fonctionnalité avec le capitalisme, l'équilibre trouvé finit par être perturbé. En effet, à partir des années 1960, une rupture intervient : les principes traditionnels dans lesquels s'enracinait le paternalisme sont remis en cause, aussi bien par l'exigence de rationaliser la production que par les griefs à l'encontre d'une supposée domination du patron sur le salarié. Par ailleurs, les conditions salariales – longtemps différenciées d'un secteur à l'autre – s'homogénéisent, sous l'effet de la reconnaissance d'un statut du salarié et des droits qui lui sont associés, plus largement de la multiplication des normes juridiques. Les petites entreprises familiales fonctionnant sur un mode « traditionnel » seraient dès lors renvoyées au passé. Si toutes ne se sont pas montrées incapables, en pratique, de s'épanouir dans la version contemporaine du capitalisme, elles sont malgré tout soumises, aujourd'hui, à des défis d'ampleur. Le principal d'entre eux, pour elles, est de trouver l'équilibre entre flexibilité de la gestion des ressources de l'entreprise, d'une part, formalisation organisationnelle et distanciation des relations de travail, d'autre part.

À propos

LeDoTank

LeDoTank est une association dont la vocation est de chercher à combler le déficit de connaissance et de compréhension de ce que sont les entreprises moyennes ; déficit qui touche tous les champs : gouvernance, RSE, financement, performance sociale, etc.

LeDoTank s'inscrit dans l'écosystème des entreprises moyennes en initiant des projets qui associent entrepreneurs, experts et chercheurs pour mieux identifier leurs enjeux propres et chercher à mettre en avant leur singularité afin de proposer des solutions adaptées. Il s'agit de contribuer au renouvellement de leurs pratiques et d'informer les décideurs des règles du jeu sur les spécificités de ces entreprises.

Pour progresser dans ces différentes voies, leDoTank peut compter sur ses partenaires : ce sont des entreprises ou des organisations consacrant des ressources – financières et/ou humaines – à la recherche de réponses concrètes aux enjeux sociétaux qui touchent leurs marchés ou leur environnement direct, mais aussi plus largement, l'intérêt commun.

Contact leDoTank

Lorraine HARRIS
Déléguée Générale
Lorraine@ledotank.com

Nexia S&A

Nexia S&A est un groupe de 500 professionnels, dont 48 associés, spécialisé en audit, expertise comptable et conseil de la direction financière.

Le groupe et ses équipes apportent à leurs clients, PME, ETI et grands groupes, des solutions créatrices de valeurs dans les domaines comptables, financiers et ESG et les accompagnent pour les mettre en œuvre.

Nexia S&A cultive ses valeurs d'esprit d'équipe, confiance et compétence, et fonde son indépendance sur une totale maîtrise de son capital par ses associés et salariés.

Le groupe poursuit une stratégie de croissance maîtrisée fondée sur la présence de ses associés et managers sur le terrain, une offre de services évolutive, la généralisation du digital, une dimension internationale et le développement de la RSE tant en interne qu'au service de ses clients.

Nexia S&A exprime sa responsabilité sociétale dans sa gouvernance et ses pratiques managériales, et est très heureux d'accompagner leDoTank dans sa mission.

Contact Nexia S&A

Olivier JURAMIE
Associé – Directeur Général
o.juramie@nexia-sa.fr

La collection "Lu pour vous"

- n°1 : Les marchés à l'épreuve de la morale
- n°2 : La nouvelle question laïque. Choisir la République
- n°3 : Les relations marchandes face au don
- n°4 : Économie utile pour des temps difficiles
- n°5 : Peut-on penser une liberté sans abondance ?
- n°6 : La loi de 1905 n'aura pas lieu. Histoire politique des séparations des Églises et de l'État (1902-1908)
- n°7 : La gouvernance par les nombres
- n°8 : Le capital au XXI^e siècle
- n°9 : Refonder l'entreprise
- n°10 : Les Marchands et le Temple
- n°11 : La société selon Friedrich Hayek
- n°12 : Humanité. Une histoire optimiste
- n°13 : Effondrement. Comment les sociétés décident de leur disparition ou de leur survie
- n°14 : Printemps silencieux
- n°15 : La crise de l'État-providence
- n°16 : Enrichissement
- n°17 : Terre-Patrie
- n°18 : Temps, économie et modernité
- n°19 : Les révoltes du ciel
- n°20 : La Voie pour l'avenir de l'humanité
- n°21 : L'État ou la violence maîtrisée
- n°22 : Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail
- n°23 : L'impossible automation
- n°24 : L'État consacré par le risque
- n°25 : La 6^e extinction : Comment l'Homme détruit la vie
- n°26 : Le principe de solidarité
- n°27 : Le mythe du déficit. Vers une économie du peuple
- n°28 : La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales
- n°29 : Représenter et gouverner. Une histoire de l'élection
- n°30 : Exit, voice, loyalty. Défection et prise de parole
- n°31 : Les désordres du travail. Enquêtes sur le nouveau productivisme
- n°32 : Une histoire des règles en Occident
- n°33 : La fabrique du consommateur. Une histoire de la société marchande
- n°34 : La naissance du principe de précaution. Responsabilité de l'avenir et avenir de la responsabilité
- n°35 : Le travail pressé. Pour une écologie des temps du travail
- n°36 : Penser les risques du progrès. Sociétés du risque et modernité réflexive
- n°37 : Le nouvel esprit du capitalisme
- n°38 : Les besoins artificiels. Comment sortir du consumérisme
- n°39 : De l'inégalité parmi les sociétés. Essai sur l'homme et l'environnement dans l'histoire
- n°40 : Peut-on faire de la nature un sujet de droit ?

- n°41 : La mort des sorcières et la mort de la nature
- n°42 : Le maniement des hommes.
Essai sur la rationalité managériale
- n°43 : Contre-atlas de l'intelligence artificielle
- n°44 : Le travail. Une valeur en voie de disparition ?
- n°45 : Les femmes ont toujours travaillé.
Une histoire du travail des femmes aux XIX^e et XX^e siècles
- n°46 : Les métamorphoses du paternalisme. Histoire, dynamiques et actualité